

STRATEGI IMPLEMENTASI PROGRAM KEMITRAAN DAN BINA LINGKUNGAN PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

(Studi pada Kantor Pusat, Surabaya)

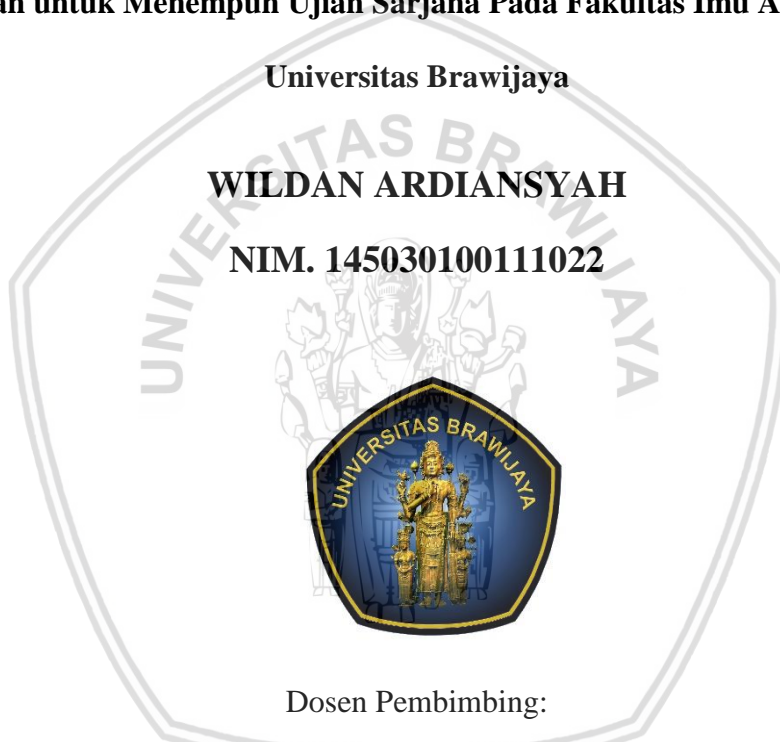
SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

WILDAN ARDIANSYAH

NIM. 145030100111022



Dosen Pembimbing:

Dr. Mochamad Makmur, MS

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINSTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**

MOTTO

“BE YOUR OWN HERO”

Ada pada saat dimana kita letih
Tetaplah berjalan
Lampaui batas yang kita fikir sebelumnya mustahil
dan menjadi pahlawan bagi diri kita sendiri



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Pengembangan Program Kemitraan dan Bina
Lingkungan Pelindo III (persero) Studi pada kantor pusat,
Surabaya

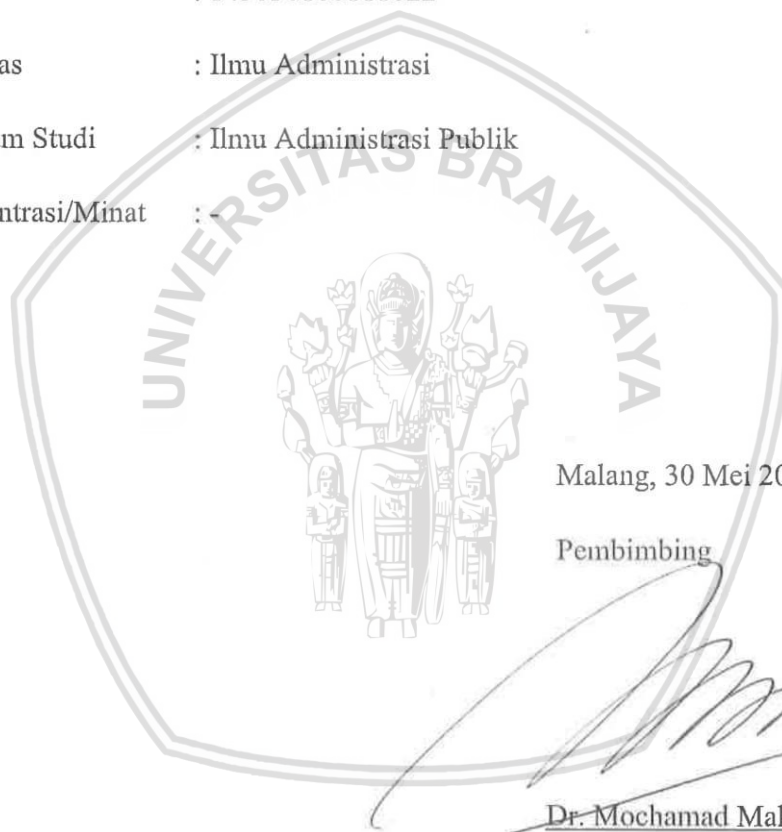
Disusun Oleh : Wildan Ardiansyah

NIM : 145030100111022

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : -



Malang, 30 Mei 2018

Pembimbing

Dr. Mochamad Makmur, MS

NIP. 19511028 198003 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Pada:

Hari : Jum'at

Tanggal : 06 Juli 2018

Pukul : 08.00 WIB

Skripsi Atas Nama : Wildan Ardiansyah

Judul : Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) (Studi pada Kantor Pusat, Surabaya)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Mochamad Makmur, MS

NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota



Drs. Minto Hadi, M.Si

NIP. 19511219 197803 1 001

Anggota



Asti Amelia Novita, S.AP., M.AP., P.hD

NIP. 19851110 201012 2 006

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang –undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan 70).

Malang, 29 Mei 2018



Wildan Ardiansyah
NIM.145030100111022

RINGKASAN

Ardiansyah, Wildan 2018. **Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Studi pada Kantor Pusat, Surabaya.** Pembimbing: Dr. Mochamad Makmur, MS.

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah bentuk *corporate social responsibility* dari BUMN. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat baik internal maupun eksternal strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero).

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian, yaitu: (1) Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero), meliputi: Penguatan Kapasitas, Kemitraan dan Inovasi Program (2) Faktor pendukung dan penghambat strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) baik internal organisasi maupun eksternal organisasi. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis data interaktif model Miles, Huberman dan Saldana dengan melalui proses *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah sesuai strategi dasar implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility*. (2) Terdapat faktor pendukung dan juga penghambat dari internal organisasi yakni, komitmen kuat untuk berkembang dan sumber daya yang sangat mendukung serta minimnya monitoring. Faktor pendukung dan penghambat eksternal organisasi adalah respon positif masyarakat dan kesalah pahaman pemikiran masyarakat. Saran yang dapat diberikan peneliti antara lain: (1) Perbaikan mekanisme Program Kemitraan dengan menggunakan jaminan fudisia sebaiknya dilakukan dengan pembuatan akta jaminan fudisia oleh notaris dan juga didaftarkan pada kantor pendaftaran fudisia (2) Peningkatan aktivitas monitoring dalam pelaksanaan strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Kata Kunci: Strategi, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, PT Pelabuhan Indonesia III (persero), *corporate social responsibility*, Pemberdayaan

SUMMARY

Ardiansyah, Wildan 2018. **Implementation Strategy of Partnership Program and Community Development PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Study at the Central Office, Surabaya.** Advisor: Dr. Mochamad Makmur, MS.

Partnership Program and Community Development is form corporate social responsibility of BUMN. The research aims to understanding, describing, and analyzing Implementation strategy of Partnership Program and Community Development Work Unit PKBL of Central Office PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Besides this research also aims understanding, describing, and analyzing some factors which as supporter or inhibitors of its.

This research is descriptive research with qualitative approach and limited by two research focuses, those are (1) Implementation Strategy of Partnership Program and Community Development Work Unit PKBL of Central Office PT Pelabuhan Indonesia III (persero) through: Capacity Building, Partnership and Program Innovation (2) Factors which can be support and/or limitation in Implementation Strategy of Partnership and Community Development Central Office of PT Pelabuhan Indonesia III (persero) both internal and eksternal organization. Data obtained through observation, interview, and documentation. Whereas data analysis used is interactive data alaysis by Miles, Huberman and Saldana through *data collection, data condensation, data display and conclusion*.

The result of the research found that: (1) Implementation strategy of Partnership and Community Development Program implemented by PKBL Work Unit Central Office of PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) is in accordance with the basic strategy theory of implementation of corporate social responsibility principles. (2) There are supporting factors as well as internal organizational impediments that is, strong commitment to develop and resources that are very supportive and lack of monitoring. Supporting factor and limitation factor of external organization is positive respond from people miss understanding people. Some suggestions that can be improve the Implementation strategy is (1) Improving the mechanism of the Partnership Program by using fudisia guarantees should be made by making the deed of fudisia by the notary and also registered at the fudisia registration office (2) Improving monitoring activities in the implementation of Partnership and Community Development program development strategy.

Keywords: Strategy, Partnership Program and Community development, PT Pelabuhan Indonesia III (persero), Corporate Social Reseponsibility, Empowerment

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Studi pada Kantor Pusat, Surabaya”** Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik. Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Mochamad Makmur, MS selaku pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing sampai pada sejauh ini.
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah membagikan ilmu nya, baik ilmu secara akademik maupun ilmu tentang kehidupan. Akan selalu saya ingat jasa Bapak dan Ibu sekalian.

5. Kedua orang tua Dadi Diyanto dan Wiwik Ainun Solihah yang selalu sabar menuntun, dan Shaffira Elena Putri yang senantiasa lapang dada untuk menerima segala keluh kesah. Semoga kebaikan yang diberikan, dapat mendapat balasan dari Allah SWT. Amin.
6. Bapak Roy Darma Putera dan Bapak Luqman Firmansyah yang telah terbuka untuk membagikan ilmu serta pengetahuannya yang sangat membantu peneliti dalam penyusunan skripsi.
7. Untuk rekan yang selalu senang untuk direpotkan, Edi Sudrajad, Ana Roby Astiwi dan Rochman Pamuji. Semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas dengan pahala yang berlipat ganda.
8. Untuk rekan-rekan yang juga turut serta menyenangkan hati saya, Farhan, Jordan, Hilmy, Zhafran, Kanzul, Nabila Faradish, Irfan Maulana, Septyan Eka Buchari, Danang Subekti dan masih banyak yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih atas dukungannya semoga selalu terjaga tali silaturahmi diantara kita amin

Malang, 29 Mei 2018

Wildan Ardiansyah

DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	ixiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
E. Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A.Strategi	12
1. Pengertian Strategi	12
2. Unsur Strategi	14
3. Prinsip Strategi	15
4. Faktor Berpengaruh dalam Strategi	17
5. Strategi Dasar Implementasi Prinsip	18
B. <i>Human Development</i>	19
1. Pengertian <i>Human Development</i>	19
2. Unsur <i>Human Development</i>	21
C. Pemberdayaan Masyarakat	23
1. Pengertian Pemberdayaan Masyarakat	23
2. Tujuan Pemberdayaan Masyarakat	25
3. Model Pemberdayaan	26
D. BUMN	29
1. Pengertian BUMN	29
E. <i>Corporate Social Responsibility</i>	31
1. Pengertian <i>Corporate Social Responsibility</i>	31
2. Ruang Lingkup <i>Corporate Social Responsibility</i>	36
3. Prinsip Implementasi <i>Corporate Social Responsibility</i>	37
4. Bentuk <i>Corporate Social Responsibility</i>	39

F. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)	40
1. Pengertian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)	40
2. Program Kemitraan	42
3. Program Bina Lingkungan	43

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	45
C. Lokasi dan Situs Penelitian	46
D. Sumber data	47
E. Teknik Pengumpulan Data	50
F. Instrumen Penelitian	51
G. Analisis Data	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	54
1. Gambaran Umum PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	54
a. Lokasi Perusahaan	54
b. Visi dan Misi	56
c. Tujuan Perusahaan	59
d. Logo Perusahaan	60
e. Budaya Perusahaan	61
f. Entitas Anak dan Afiliasi Perusahaan	63
g. Bidang Usaha, Produk dan Layanan Perusahaan	66
h. Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	71
i. Struktur Organisasi Unit Kerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	75
B. Penyajian Data Fokus Penelitian	76
1. Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	76
a. Penguatan Kapasitas	78
b. Kemitraan	86
c. Inovasi Program	92
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	103
a. Faktor Pendukung	103
b. Faktor Penghambat	108
C. Pembahasan	113
1. Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	113
a. Penguatan Kapasitas	115
b. Kemitraan	119
c. Inovasi Program	122

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero).....	125
a. Faktor Pendukung dan Penghambat Internal Organisasi.....	125
b. Faktor Pendukung dan Penghambat Eksternal Organisasi.....	128

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	131
B. Saran.....	134

DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

No. Judul	hal
Gambar 1. Komponen-komponen Analisis Data Interaktif	53
Gambar 2. Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	54
Gambar 3. Logo PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	60
Gambar 4. Logo Budaya Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	61
Gambar 5. Struktur Grup Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	64
Gambar 6. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	71
Gambar 7. Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	72
Gambar 8. Realisasi Penyaluran Program Bina Lingkungan Tahun 2017	90
Gambar 9. Produk UKM Kampung Lawas Maspati	96
Gambar 10. Kunjungan Delegasi UNICEF di Kampung Lawas Maspati	97
Gambar 11. Dialog Unit Kerja PKBL dengan Masyarakat Kampung Lawas Maspati	99
Gambar 12. Survei Lokasi Pengadaan Taman Baca Kampung Lawas Maspati	99
Gambar 13. Peresmian Taman Baca Masyarakat Kampung Lawas Maspati...	101

DAFTAR TABEL

No Judul	hal
Tabel 1. Penghargaan Pelaksanaan <i>Corporate Social Responsibility</i>	4
Tabel 2. Wujud Kegiatan <i>Corporate Social Responsibility</i>	37
Tabel 3. Kantor Cabang PT Pelabuhan Indonesia III (persero)	55
Tabel 4. Daftar Anak dan Afiliasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	63
Tabel 5. Perubahan Nama Jabatan Struktural Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	73
Tabel 6. Struktur Organisasi Unit Kerja PKBL	76
Tabel 7. <i>Road Map</i> pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	80
Tabel 8. Mekanisme Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan ..	88
Tabel 9. Bentuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan	91

DAFTAR LAMPIRAN

1. Dokumentasi Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1 tentang Badan Usaha Milik Negara yang kemudian disebut BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Disebutkan dalam Pasal 1 Ayat 2 bahwa salah satu maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah “Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya”.

Tujuan utama adanya BUMN juga tidak hanya dalam mencari keuntungan sebesar-besarnya melainkan juga mempunyai kewajiban lain yakni kewajiban sosial untuk ikut serta mensejahterakan masyarakat. Hal ini tercantum dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara Pasal 88 yang tertulis, “BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN”. Sedangkan lebih lanjut dalam Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara disebutkan dalam Pasal 2, “Perum dan Persero wajib melaksanakan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan dengan memenuhi ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan ini”. Dengan Kewajiban tersebut BUMN juga memiliki peran penting dalam pelaksanaan

pembangunan, terlebih pembangunan yang berfokus pada manusia atau *people centre development*. Disebutkan juga melalui Peraturan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara Pasal 38, disebutkan “BUMN harus menghormati hak Pemangku Kepentingan yang timbul berdasarkan peraturan perundangan-undangan dan/atau perjanjian yang dibuat oleh BUMN dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kreditur serta masyarakat sekitar tempat usaha BUMN, dan Pemangku Kepentingan lainnya”. Salah satu pemangku kepentingan yang dicantumkan dalam pasal tersebut adalah Masyarakat. Hal ini sejalan dengan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan yang dilakukan BUMN untuk menjamin kepentingan masyarakat, terlebih BUMN dalam hal ini adalah agen yang dapat mewadahi masyarakat untuk dapat mengoptimalkan potensi yang ada di masyarakat itu sendiri. Menghidupkan perekonomian masyarakat dengan konsep pemberdayaan adalah strategi yang sesuai dengan isu pembangunan saat ini.

Dalam Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara Pasal 1 disebutkan, “Program Kemitraan BUMN, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri.” Dan selanjutnya disebutkan juga “Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya disebut Program BL, adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN.” terdapat 2 pokok bahasan yakni Program

Kemitraan dan Program Bina Lingkungan. Dua program ini dimaksudkan untuk pelaksanaan *corporate social responsibility*.

Menurut Hendrik (2008:1) *corporate social responsibility* adalah “komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial dan lingkungan”. Hendrik menambahkan juga bahwa pelaksanaan *corporate social responsibility* seiring dengan adanya desentralisasi dapat memberikan alternatif dalam pemberdayaan masyarakat miskin.

Salah satu BUMN yang melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah PT Pelabuhan Indonesia III (persero). PT Pelabuhan Indonesia III (persero) termasuk BUMN yang aktif dalam pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Mengingat dari sekian banyak BUMN yang ada di Indonesia, tidak semua dapat melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dengan maksimal karena pertimbangan laba perusahaan yang tidak memungkinkan.

Disebutkan dalam *Annual Report* tahun 2016, PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sampai dengan tahun 2016 telah menyalurkan pinjaman kepada 5.899 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai dana kemitraan sebesar Rp243,63 miliar, sedangkan untuk dana Bina Lingkungan sebesar Rp. 136,18 miliar yang tersebar di 7 (tujuh) Provinsi wilayah kerja perusahaan meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan yang bukan hanya mencari keuntungan sebesar-besarnya, tetapi PT Pelabuhan Indonesia III

(persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara, juga mempunyai kewajiban sosial selaku agen untuk pemerataan pembangunan.

Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga diakui oleh beberapa lembaga, baik pendidikan maupun media dengan pemberian penghargaan atas pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Beberapa penghargaan yang didapat antara lain yakni:

Tabel 1. Penghargaan Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility*

Nomor	Penghargaan	Tahun
1.	4 th UNS SEM'S Summit and Award dan Penganugerahan Dharma Krida Baraya Adikarya Anugraha, Surakarta – Penghargaan sebagai Perusahaan Transportasi (darat, laut, udara) pelaksana PK-BL/CSR	2015
2.	Apresiasi Sindo CSR, Jakarta – Penghargaan CSR Kategori UMKM oleh MNC Media Group	2016
3.	5 th UNS SEM'S Summit and Award dan Penganugerahan Dharma Krida Baraya Adikarya Anugraha, Surakarta – Penghargaan sebagai Perusahaan Transportasi (darat, laut, udara) pelaksana PK-BL/CSR Pengembangan UMKM Terbaik oleh Universitas Sebelas Maret	2016

Sumber: *Annual Report* 2016 PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Hal ini menunjukkan kinerja yang baik oleh perusahaan dalam mengemban amanah dari Kementerian BUMN dalam hal kewajiban melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Hal ini menunjukkan bahwa wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero) berada pada wilayah pesisir yang tersebar di 7 (tujuh) provinsi di Indonesia. Sedangkan apabila melihat realita yang ada, pembangunan wilayah pesisir Indonesia terlihat timpang dengan pembangunan yang terjadi di wilayah darat. Sesuai dengan pendapat oleh Kepala LIPI, Prof. Dr. Iskandar (LIPI, 2015), “secara sosial budaya, kebesaran budaya maritim Indonesia seakan hilang di tengah ramainya pembangunan wilayah daratan”. Beliau juga menambahkan bentuk rendahnya pembangunan di wilayah pesisir yakni:

“Meliputi masyarakat hidup miskin dan tidak memiliki akses kepada sumberdaya politik dan ekonomi. Misalnya, pengangguran dan kemiskinan, kesenjangan antara kelompok kaya dengan miskin yang kian melebar, disparitas pembangunan antar wilayah, buruknya konektivitas dan sangat mahal biaya logistik (26 persen produk domestik bruto/PDB), gizi buruk, dan rendahnya daya saing serta Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia, khususnya di wilayah pesisir”.

Melihat kondisi yang ada, PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sebagai agen dari pembangunan harusnya dapat memberikan dampak pada pembangunan wilayah pesisir terlebih pada pembangunan yang melibatkan partisipasi masyarakat secara langsung pada pembangunan. Selain itu PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga adalah BUMN yang mempunyai amanah dalam menunaikan kewajiban sosial perusahaan, terlebih dalam bentuk yang berkesinambungan (*sustainable*).

Hasil wawancara peneliti dengan salah satu staff dari Unit Kerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan atau kemudian disebut Unit Kerja PKBL Kantor

Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero), didapat bahwa pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sudah baik. Namun belakangan ini Unit Kerja PKBL Kantor Pusat mendapat kritik dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Institut Teknik Sepuluh Nopember (LPPM ITS) bahwa pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan selama ini kurang terarah dalam Pemberdayaan Masyarakat. Karena mayoritas teknis pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sendiri banyak menggunakan pendekatan *Philanthropy* (kedermawanan).

Kegiatan *corporate social responsibility* di Indonesia pada umumnya dilakukan dengan beberapa pendekatan, antara lain: Pemberian amal perusahaan (*charity*), kedermawanan perusahaan (*philanthropy*), relasi kepada masyarakat (*public relation*), dan pemberdayaan masyarakat (*community development*). Sedangkan menurut Kontler (2005) dalam Trianita (2011:144) mengungkapkan “*Corporate Philanthropy is a direct contribution by a corporation to a charity or cause, most often in the form of cash grants, donations and or in kind services*”. Yang berarti bahwa kedermawanan perusahaan adalah kontribusi langsung dari perusahaan untuk amal, sering kali diberikan dalam bentuk hibah tunai, sumbangan atau layanan sejenis, dan dapat disimpulkan *charity* dan *philanthropy* mempunyai karakteristik yang sama. Trianita juga menambahkan *Corporate Philanthropy* pada umumnya berkaitan dengan masalah sosial yang menjadi prioritas perhatian perusahaan, diantaranya dalam bentuk sebagai berikut:

1. *Providing cash donations*
2. *Offering grants*

3. *Awarding scholarships*
4. *Donating products*
5. *Donating services*
6. *Providing technical expertise and offering use equipment*

Kemudian Achmad Lamo (2015:25) mengungkapkan bahwa perlu dibedakan antara program *corporate social responsibility* dengan kegiatan *charity*. kegiatan *charity* (amal) hanya berlangsung sekali atau sementara waktu dan biasanya justru menimbulkan ketergantungan publik terhadap perusahaan. Achmad Lamo juga menambahkan bahwa program *corporate social responsibility* sendiri merupakan program yang berkelanjutan dan bertujuan untuk menciptakan kemandirian publik bukan sebaliknya. Hendrik (2008:5) juga memberikan pendapat yang sama bahwa

“Kata *social* dalam *corporate social responsibility* sering diinterpretasikan sebagai kedermawanan, lebih dari itu sesungguhnya *corporate social responsibility* sangat terkait dengan *sustainability* dalam arti lain dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan pemberdayaan masyarakat mandiri bukan memperdayai masyarakat dan menjadi ketergantungan masyarakat”.

Hasil wawancara yang dilaksanakan, peneliti juga mendapat informasi bahwa Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III(persero) sedang menyusun *Road Map* pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (persero) dengan bekerja sama dengan LPPM ITS untuk 5 (lima) tahun kedepan. Harapannya dengan *Road Map* yang disusun, dapat mengakomodir kepentingan dari sisi masyarakat dan juga Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sekitar wilayah bisnis PT Pelabuhan Indonesia III(persero)

sehingga pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dapat semakin efektif dalam pemerataan pembangunan daerah.

Dapat ditarik “Benang Merah” dari masalah yang dijabarkan diatas bahwa dalam pelaksanaannya PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sudah melaksanakan amanat yang dituangkan dalam Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Tetapi yang menjadi kurang baik adalah dalam pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan terlalu banyak menggunakan pendekatan *Phylanthropy*(kedermawanan) yang dapat disamakan dengan amal perusahaan yang dilakukan hanya dalam jangka waktu yang pendek dan justru dapat meningkatkan ketergantungan masyarakat. Bahwa *corporate social responsibility* pada prinsip dasarnya adalah pemberdayaan masyarakat bukan sebaliknya. Hal ini juga diiringi kritik dari LPPM ITS atas pendekatan pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan tersebut.

Dalam hal ini strategi mempunyai peranan yang sangat penting. mengingat dengan menggunakan strategi tertentu maka dapat mempengaruhi hasil dari tercapainya suatu tujuan. Peneliti menganggap bahwa dengan strategi yang tepat maka implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Kantor Pusat akan berjalan dengan efektif. Demikian juga dengan mempertimbangkan hal tersebut PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Kantor Pusat perlu sekiranya untuk mengimplementasikan strategi yang tepat pada pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Maka Berdasarkan pemaparan permasalahan diatas peneliti tertarik untuk mencermati *Road Map* dari perubahan strategi ini dengan judul penelitian **“Strategi Implementasi Program**

Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero)(Studi pada Kantor Pusat, Surabaya)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti paparkan di atas maka dapat dirumuskan masalah yang akan dijadikan pembahasan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)?

C. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero).
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III(persero).

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara akademisi maupun praktis:

1. Kontribusi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya tentang strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan baik yang dilaksanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) maupun BUMN lain yang juga melaksanakannya.

2. Kontribusi Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sehingga pelaksanaannya dapat berjalan efektif berdasarkan teori-teori yang peneliti gunakan dalam penelitian ini.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang penulisan, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang kajian teori yang berhubungan dengan tema yang diangkat peneliti agar nantinya dapat dijadikan landasan dan pedoman dalam penelitian dan penganalisaan data yang diperoleh peneliti dari penelitian yang dilakukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisikan tentang rancangan penelitian yang digunakan oleh peneliti yang terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan situs penelitian,

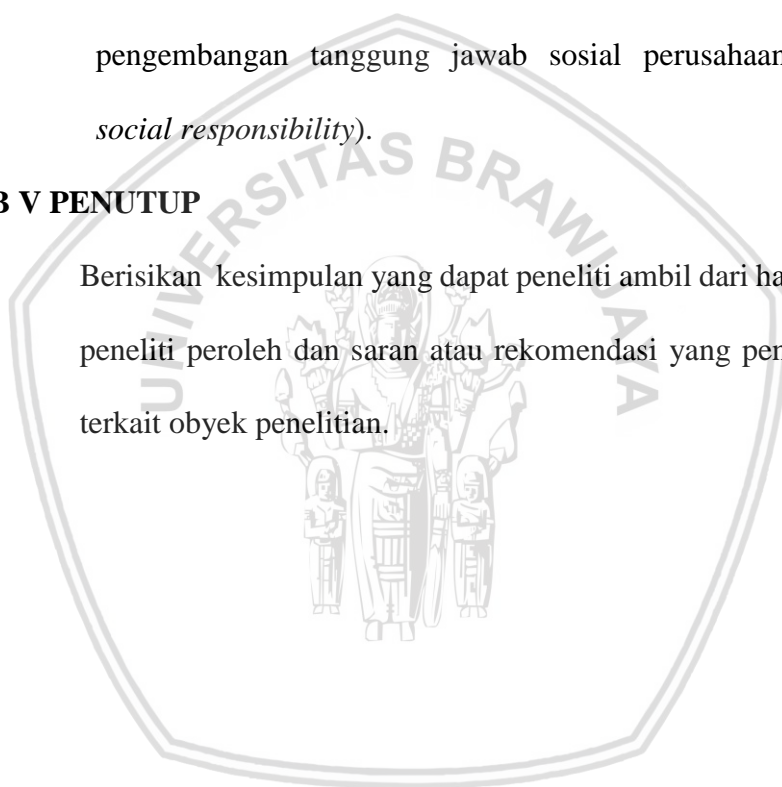
fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisikan penyajian data yang didapat peneliti saat melakukan pengambilan data secara langsung maupun tidak langsung serta analisa data yang dilakukan peneliti berkaitan dengan strategi pengembangan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).

BAB V PENUTUP

Berisikan kesimpulan yang dapat peneliti ambil dari hasil data yang peneliti peroleh dan saran atau rekomendasi yang peneliti berikan terkait obyek penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategos*, atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara dengan fungsi yang luas (*state officer*). Matloff (1967) dalam Salusu (1996:86) menyebutkan pada abad 19 dan 20 muncul istilah baru *grand strategy* atau strategi tingkat tinggi, yang berarti memanfaatkan semua sumber daya suatu bangsa atau kelompok bangsa untuk mencapai sasaran perang atau damai. Seiring berjalannya waktu perhatian tentang studi strategi semakin berkembang dan memunculkan banyak pemikiran dari oleh pakar terhadap studi strategi. Chandler (1966) dalam Salusu (1996:88) mendefinisikan strategi sebagai penetapan tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Terdapat tiga komponen dalam definisi yang diberikan Chandler yakni: (1) tujuan dan sasaran; (2) adanya cara bertindak; dan (3) alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan.

Cope (1981) yang dikutip oleh Salusu (1996:89) dikemukakan bahwa Kenneth dan Andrews merasa kurang puas dengan definisi Chandler, lantas menggabungkan dengan dengan ide Drucker dalam satu definisi baru “strategi dapat didefinisikan pola tujuan atau sasaran, yang dinyatakan sedemikian rupa

yaitu yang menegaskan bisnis apa yang digeluti organisasi itu atau yang akan digeluti dan macam apa atau akan seperti apa organisasi itu”. Sedangkan Steiss(1985) dalam Salusu(1996:90) melihat strategi dari dua segi yakni,

“Dunia bisnis memungkinkan strategi sering digunakan untuk menunjukkan pada tindakan khusus yang dipakai oleh seorang manajer guna mengimbangi tindakan potensial yang diperkirakan akan muncul dari pesaing-pesaingnya. Dalam arti umum, berlaku sebaliknya, strategi organisasi adalah setiap langkah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran utama organisasi”.

Salusu (1996:99) dalam hal ini memberi kesimpulan bahwa kebanyakan penulis tentang strategi pada umumnya sepakat dan telah membahas:

a. Tujuan dan sasaran.

Perlu dipahami bahwa tujuan berbeda dengan sasaran. Harvey 1982, mencoba menjelaskan keduanya, a. *organization goals*, keinginan yang hendak dicapai diwaktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu, sedangkan b. *organization objective* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapai goals lebih terikat pada waktu dapat diukur dijumlah atau dihitung;

b. Lingkungan.

Harus diakui bahwa organisasi tidak dapat hidup dalam isolasi seperti juga manusia organisasi senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana bisa terjadi bahwa lingkungan mengubah sasaran sebaliknya sasaran dapat mengontrol lingkungan;

c. Kemampuan internal

Shirley menggambarkan kemampuan sebagai apa yang dapat dibuat (*can do*) karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan;

- d. Kompetisi;
- e. Pembuat strategi;
- f. Komunikasi.

para penulis secara implisit menyadari bahwa melalui komunikasi yang baik, strategi bisa berhasil.

Salusu (1996:100) juga merumuskan definisi dari strategi yakni suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah proses yang terdiri dari penetapan tujuan serta penetapan tindakan yang mengacu pada tujuan dengan mempertimbangkan sumberdaya organisasi dan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi.

2. Unsur Strategi

Menurut Boyd (2000:29), terdapat lima unsur atau himpunan dalam strategi yang dikembangkan dengan baik :

a. Ruang lingkup

Ruang lingkup suatu organisasi mengacu pada keluasan dari sasaran strategisnya, jumlah dan tipe industri, lini produk, dan segmen pasar;

b. Tujuan dan sasaran

Strategi seharusnya merinci tingkat perincian yang diinginkan pada satu atau lebih dimensi kinerja, seperti pertumbuhan volume, kontribusi laba,

atau pengambilan investasi selama periode waktu tertentu untuk setiap perusahaan dan produk-pasar dan organisasi secara keseluruhan;

c. Pengalokasian sumber daya

Setiap organisasi memiliki sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas. Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan bagaimana sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk-pasar;

d. Identifikasi keunggulan kompetitif yang layak

Satu bagian yang penting dari strategi apapun adalah spesifikasi dari bagaimana organisasi akan bersaing dalam setiap unit bisnis dan produk-pasar di dalam domainnya;

e. Sinergi

Sinergi muncul bila unit bisnis, produk-produk, pengalokasian sumber daya, dan kompetensi perusahaan saling melengkapi dan saling menguatkan sama sama lain.

3. Prinsip Strategi

Hatten dan Hatten (1988) dalam Salusu (1996:108) memberikan beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga dapat berjalan sukses.

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Strategi hendaknya sesuai dengan lingkungan yang ada. Hal ini menuntut pembuat strategi

untuk mengikuti perkembangan lingkungan untuk dapat mengidentifikasi peluang yang ada;

- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi. Hal ini tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila terdapat banyak strategi, maka strategi satu haruslah konsisten dengan strategi yang lain. Hendaknya strategi diserasikan satu dengan yang lain;
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antar berbagai unit kerja dalam suatu organisasi dapat berdampak buruk untuk organisasi. Organisasi hendaknya menyatukan visi dalam pencapaian tujuan;
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya;
- e. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Strategi adalah sesuatu yang mungkin, maka dari itu strategi yang dibuat harus layak dan dapat dilaksanakan;
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan risiko yang terlalu besar;
- g. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai;
- h. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari pihak eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

4. Faktor Berpengaruh dalam Strategi

Siagian(2014:23) menjelaskan bahwa terdapat faktor yang harus dikenali dan diperhitungkan dalam merumuskan strategi antara lain:

a. Tipe dan struktur organisasi

Setiap organisasi mempunyai karakteristik masing-masing, hal ini bisa dilihat dari tipe dan struktur organisasi yang digunakan. Dalam hal ini manajemen puncak harus tepat memilih tipe dan struktur organisasi yang berkaitan dengan strategi yang akan dirumuskan;

b. Gaya manajerial

Teori kepemimpinan menekankan bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang cocok dapat diterapkan secara konsisten pada semua jenis organisasi dan semua situasi. Gaya manajerial menjadi faktor yang diperhitungkan dalam manajemen stratejik;

c. Kompleksitas lingkungan eksternal

Setiap organisasi dihadapkan pada lingkungan yang berbeda-beda dan yang pasti bahwa lingkungan selalu dinamis. Lingkungan yang sangat dinamis tersebut pasti berpengaruh pada cara organisasi menetapkan strategi;

d. Kompleksitas proses produksi

Semua jenis organisasi niaga dapat digolongkan pada dua kategori yaitu organisasi yang menghasilkan barang dan jasa. Kompleksitas dalam proses produksi akan berpengaruh dalam manajemen stratejik, dapat dicontohkan ialah apakah organisasi akan berproduksi berdasarkan pendekatan padat

karya atau padat modal; apakah organisasi memiliki keunggulan kompetitif atau tidak dan sebagainya;

e. Hakikat permasalahan yang dihadapi

Jika dikatakan bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak, salah satu implikasi pernyataan tersebut ialah bahwa manajemen puncak harus merupakan orang-orang yang cekatan memecahkan masalah, terlepas apakah masalah itu rumit dan mempunyai dampak kuat untuk jangka panjang atau relatif sederhana dengan dampak yang tidak kuat dan sifatnya jangka pendek atau sedang.

5. Strategi Dasar Implementasi Prinsip *Corporate Social Responsibility*

Menurut Hardiansyah dan Iqbal (2006) yang dikutip dalam Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:45) terdapat strategi dasar yang digunakan dalam implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility* adalah:

a. Penguatan Kapasitas

Grindle dalam Haryono, dkk (2012: 39) “*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.*”

(Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah).

b. Kemitraan

Kemitraan adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan

pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

c. Penerapan Inovasi

Implementasi praktis sebuah gagasan yang mengacu pada pengembangan yang dapat memberikan peningkatan kinerja atas kekurangan yang dialami sebelumnya.

B. *Human Development*

1. *Pengertian Human Development*

Human Development atau pembangunan sektor manusia merupakan konsep dimana pembangunan lebih diperhatikan kepada manusia sebagai pengambil inisiatif dalam pembangunan. Arief Budiman (1995:13) menekankan bahwa pembangunan meliputi 2 (dua) unsur pokok yakni: (1) Masalah materi yang akan dihasilkan dan dibagi; (2) Masalah manusia yang menjadi pengambil inisiatif, yang menjadi manusia pembangunan. Hingga saat ini pembangunan manusia masih kurang diperhatikan dibandingkan dengan pembangunan yang memfokuskan pertumbuhan ekonomi.

Konsep pembangunan yang sekarang ini gencar dilakukan tidak lain adalah pembangunan menurut perspektif para ahli ekonomi. Pembicaraan tentang sumber daya manusia memang sering diutarakan, tetapi manusia dalam hal ini hanya menjadi perhatian dalam faktor produksi. Lebih dari itu, pada dasarnya manusia sendiri yang melakukan pembangunan. Manusia yang mampu melakukan pembangunan adalah manusia pembangunan, yakni

manusia yang kreatif, bahagia, merasa aman dan bebas dari rasa takut. Arief Budiman (1995:14) menegaskan bahwa,

“Pada titik ini kita berbicara tentang faktor-faktor non-material, seperti adanya rasa aman, rasa bebas dari ketakutan dan sebagainya. Hanya dengan menciptakan suasana ini, kondisi yang merangsang kreativitas (yang pada gilirannya akan melahirkan manusia-manusia pembangunan yang mempunyai inisiatif dan dapat memecahkan bermacam persoalan) dapat diselenggarakan”.

Maka dari itu faktor manusia sangatlah penting dalam konteks pembangunan, karena produktivitas dan distribusi hasil-hasil pembangunan yang digeluti oleh ilmu ekonomi hanya merupakan akibat dari pembangunan yang berhasil membangun manusia pembangunan yang dimaksud ini.

David Korten dalam Agus Surjono dan Trilaksono Nugroho (2008:23) mengemukakan bahwa “Untuk mencapai suatu masyarakat yang berwawasan pada tujuan yang berpusat pada manusia akan membutuhkan perubahan struktur dan normatif serta pembangunan sosial dan teknis baru yang meliputi seluruh masyarakat”. Salah satu yang dapat dilakukan untuk mewujudkan pembangunan manusia yakni memusatkan pemikiran dan tindakan kebijakan pada penciptaan keadaan yang mendorong dan mendukung usaha rakyat untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri dan untuk memecahkan masalah mereka pada tingkat individual, keluarga, komunitas.

Sebagaimana dikutip dari laporan UNDP atau *United Nations Development Programme* (1995), ada beberapa konsep penting mengenai pembangunan manusia yaitu sebagai berikut:

1. Pembangunan harus mengutamakan penduduk sebagai pusat perhatian;

2. Pembangunan dimaksudkan untuk memperbesar pilihan-pilihan bagi penduduk, bukan hanya untuk meningkatkan pendapatan mereka. Oleh karena itu, konsep pembangunan manusia harus berpusat pada penduduk secara komprehensif dan bukan hanya pada aspek ekonomi semata;
3. Pembangunan manusia memperhatikan bukan hanya pada upaya meningkatkan kemampuan atau kapasitas manusia, tetapi juga pada upaya-upaya memanfaatkan kemampuan/kapasitas manusia tersebut secara optimal;
4. Pembangunan manusia didukung empat unsur pokok, yaitu produktivitas, pemerataan, kesinambungan dan pemberdayaan;
5. Pembangunan manusia menjadi dasar dalam penentuan tujuan pembangunan dan dalam menganalisis pilihan-pilihan untuk mencapainya.

Peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa *human development* adalah sebuah paradigma pembangunan yang menitik beratkan manusia sebagai subyek dari pembangunan. Menciptakan manusia pembangunan adalah kunci dari paradigma ini, dengan cara menciptakan situasi sedemikian rupa sehingga manusia dapat berfikir untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi termasuk masalah dalam aspek ekonomi.

2. Unsur *Human Development*

Terdapat empat unsur pokok dalam paradigma *Human Development* yang tercantum dalam *Human Development Report* oleh UNDP (1995) antara lain:

a. *Equity* (Pemerataan).

Bahwa dalam memperluas pilihan dan kesempatan untuk manusia harus ada keadilan, berarti terhadap akses kesempatan yang merata. Ditekankan istilah *growth with equity by income distribution*, bahwa peningkatan pendapatan nasional didistribusikan kepada masyarakat melalui kebijakan fiskal yang optimal, penghapusan hambatan sosial atau legal yang membatasi kaum minoritas kepada kesempatan ekonomi dan politik;

b. *Sustainable* (Keberkelanjutan).

Tingkat kesejahteraan yang dinikmati masa kini harus juga bisa dinikmati oleh generasi mendatang, jadi *sustainable* di sini adalah kelestarian dari *human development opportunities*. Dengan kata lain kelestarian dari semua *capital*; *capital* fisik; finansial; lingkungan hidup; sumber daya manusia, dengan kapasitas memperbarui dan meregenerasi *capital* tersebut

c. *Productivity* (Produktivitas).

Productivity berarti peningkatan kapabilitas sumber daya manusia melalui *investmen in people* agar potensial maksimal mereka dapat digunakan sebagai sarana untuk mencapai pertumbuhan. Di sini manusia dilihat sebagai sarana atau partisipasi dari pembangunan namun *human development* menggarisbawahi bahwa manusia adalah *means* dan juga *the ultimate ends of development*;

d. *Empowerment* (Pemberdayaan).

Empowerment bermaksud pembangunan berdasarkan partisipasi penuh masyarakat, masyarakat bukan hanya sebagai penerima tetapi aktif sebagai

subjek yang menentukan pilihan mengenai bagaimana seharusnya hidup mereka.

C. Pemberdayaan Masyarakat

1. Pengertian Pemberdayaan Masyarakat

Pembangunan yang memprioritaskan pada pertumbuhan ekonomi mengalami kegagalan, dimana fenomena kemiskinan masih belum bisa terselesaikan. Hal ini menunjukkan dibutuhkan alternatif pendekatan pembangunan lain yang dapat mengurangi angka kemiskinan. Konsep pemberdayaan masyarakat hadir untuk memberikan alternatif secara langsung kepada masyarakat untuk bisa mempunyai daya atau kemampuan untuk mandiri. Friedman (1992) dalam Agus Surjono dan Trilaksono Nugroho (2008:24) berpendapat bahwa pembangunan alternatif tersebut harus dipusatkan pada manusia dan lingkungan daripada produksi, laba, pendekatan pertumbuhan ekonomi yang memakai pandangan perusahaan sebagai dasar ekonomi neoklasik.

Pemberdayaan lebih populer dengan istilah *empowerment* yang dalam *oxford dictionary* adalah “*Authority or power given to someone to do*”. Yakni sebuah kewenangan atau sebuah kekuasaan yang diberikan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Atau dalam bahasa peneliti adalah upaya untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh seseorang. Tentunya dalam hal ini pemberdayaan adalah mengacu pada masyarakat.

Parson dalam Hikmat (2004:2) menyatakan bahwa konsep *power* dalam masyarakat adalah variabel jumlah. Menurut perspektif tersebut *power*

masyarakat adalah kekuatan anggota masyarakat secara keseluruhan yang disebut dengan tujuan kolektif. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan masyarakat dapat terlaksana dengan optimal apabila struktur sosial tidak terpengaruh negatif terhadap kekuasaan (*powerful*). Dengan demikian kelompok miskin dapat diberdayakan melalui ilmu pengetahuan dan kemandirian sehingga dapat berperan sebagai agen pembangunan.

Hikmat (2010:3) menyebutkan bahwa konsep pemberdayaan selalu dihubungkan dengan kemandirian, partisipasi, jaringan kerja, dan keadilan. Kemudian menurut Craig dan Mayo dalam Agus Surjono dan Trilaksono Nugroho (2008:28), partisipasi merupakan komponen terpenting dalam upaya pertumbuhan kemandirian dan proses pemberdayaan. Partisipasi merupakan komponen penting dalam menumbuhkan kemandirian dalam pemberdayaan masyarakat. Setiap individu harusnya terlibat secara langsung dalam proses pemberdayaan untuk memperoleh rasa percaya diri, memiliki harga diri dan pengetahuan untuk mengembangkan keahlian baru. Prosesnya dilakukan secara kumulatif sehingga semakin banyak keterampilan yang dimiliki oleh seseorang semakin baik pula kemampuan berpartisipasi (Hikmat, Hary 2004:4).

Soegijono dkk. dalam Soekanto (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan dalam pemberdayaan masyarakat miskin yakni,

- (1) pendekatan yang terarah artinya pemberdayaan masyarakat harus terarah dan berpihak kepada orang miskin, (2) pendekatan kelompok, artinya secara bersama-sama untuk memudahkan pemecahan masalah yang dihadapi, dan (3) pendekatan pendampingan, artinya dilakukan selama proses pembentukan dan penyelenggaraan kelompok masyarakat miskin perlu didampingi oleh pendamping yang profesional sebagai fasilitator, komunikator dan dinamisator terhadap kelompok untuk mempercepat tercapainya kemandirian.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah alternatif dari pembangunan yang mengedepankan akan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Hal ini dengan cara menumbuhkan kemandirian terhadap mereka melalui serangkaian proses yang berkesinambungan sehingga dapat tercipta masyarakat yang berdaya dan mandiri.

2. Tujuan Pemberdayaan Masyarakat

Menurut Mardikanto (2014:202), terdapat enam tujuan pemberdayaan masyarakat yaitu:

- a. Perbaikan Kelembagaan “*Better Institution*”, dengan perbaikan kegiatan/tindakan yang dilakukan, diharapkan akan memperbaiki kelembagaan termasuk pengembangan jejaring kemitraan usaha;
- b. Perbaikan Bisnis “*Better Business*”, perbaikan pendidikan semangat belajar, perbaikan akses bisnis, kegiatan dan perbaikan kelembagaan, diharapkan akan memperbaiki bisnis yang dilakukan;
- c. Perbaikan Pendapatan “*Better Income*”, dengan terjadinya perbaikan bisnis yang dilakukan, diharapkan akan dapat memperbaiki pendapatan yang diperolehnya, termasuk pendapatan keluarga dan masyarakat;
- d. Perbaikan Lingkungan “*Better Environment*”, perbaikan pendapatan diharapkan dapat memperbaiki lingkungan fisik dan sosial karena kerusakan lingkungan seringkali disebabkan oleh kemiskinan atau pendapatan yang terbatas;

- e. Perbaikan Kehidupan “*Better Living*”, tingkat pendapatan dan keadaan lingkungan yang membaik, diharapkan dapat memperbaiki keadaan kehidupan setiap keluarga dan masyarakat;
- f. Perbaikan Masyarakat “*Better Community*”, kehidupan yang lebih baik yang didukung oleh lingkungan “fisik dan sosial” yang lebih baik, diharapkan akan terwujud ke kehidupan masyarakat yang lebih baik pula.

3. Model Pemberdayaan

Dalam Agus Surjono dan Trilaksono Nugroho (2008:26) disebutkan terdapat beberapa model pemberdayaan yang dapat dilakukan diantaranya yakni:

- a. Model *People Centre Development*

Model ini memberikan penekanan untuk memberikan nilai lebih terhadap martabat manusia sebagai manusia seutuhnya, bukan sebagai alat produksi. Manusia dihargai sebagai individu yang mempunyai intelegensi dan perasaan. Maka dari itu model ini menekankan memberikan perlakuan yang lebih layak terhadap manusia sebagai individu yang dapat mengembangkan dirinya secara mandiri dan bukan sebagai alat produksi yang disamakan dengan mesin-mesin.

- b. Model Lingkaran Setan Kemiskinan Versi Nurkse

Model ini didasarkan pada pemikiran Nurkse (1953) suatu kemiskinan disuatu negara terjadi karena pada dasarnya suatu negara tersebut memanglah miskin. Disebutkan juga bahwa yang dimaksud lingkaran setan kemiskinan adalah sistem yang membelenggu negara berkembang dalam hal kemiskinan. Sistem tersebut terjadi karena adanya keterbelakangan,

ketidaksempurnaan pasar, dan kurangnya modal. Hal tersebut mengakibatkan rendahnya produktivitas. Produktivitas yang rendah mengakibatkan rendahnya pendapatan yang diterima. Akibat rendahnya pendapatan masyarakat mempunyai tabungan dan investasi yang rendah juga. Rendahnya investasi akan mengakibatkan keterbelakangan dan berulang kembali dan pada akhirnya membentuk sistem. Hal yang bisa ditawarkan dalam memutus lingkaran setan kemiskinan adalah pemerintah harus memberikan prioritas untuk memutus salah satu dari fenomena yang membentuk sistem kemiskinan tersebut.

c. Model Kemitraan

Model kemitraan ini dapat diberikan gambaran terjadinya persekutuan antara dua pihak atau lebih yang bekerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas tertentu sehingga dengan adanya persekutuan ini dapat memberikan hasil yang lebih baik. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang akan diteliti juga termasuk dalam model kemitraan ini. Dapat dipahami pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN adalah sebagai regulator, dan BUMN berada pada pihak implementor, penyedia dana dan juga perencana. Sedangkan masyarakat sebagai pihak penerima program agar dapat berdaya dan meningkatkan kemandirian.

d. Model *Grameen Bank*

Grameen Bank adalah bank ada di Bangladesh yang mencoba untuk memberikan pelayanan dalam pengentasan kemiskinan. Model kerja dari

Grameen Bank adalah sebagai berikut. Sebuah unit bank dipimpin oleh manajer lapangan dan sejumlah pekerja yang mencakup area pelayanan sekitar 15-20 desa. Manajer dan karyawan ini datang ke desa-desa untuk memperkenalkan program ini kepada masyarakat. *Grameen Bank* mempunyai 2.247 cabang dan memberikan pelayanan di 72.096 desa mereka dapat menjangkau desa-desa yang ada sebagai objek dalam program ini. *Grameen Bank* memberikan kredit kepada masyarakat tanpa adanya agunan dan menciptakan sistem perbankan yang berbasis pada kesalingpercayaan, akuntabilitas, partisipasi, dan kreativitas.

Pada langkah pertama dua orang dari kelompok yang menerima pinjaman, kelompok akan dipantau selama satu bulan apakah anggota kelompok mengikuti aturan bank. Jika kedua orang mengembalikan pinjaman dengan bunganya selama periode 50 minggu maka anggota lain baru dapat meminjam dana tersebut. Batasan ini menyebabkan anggota lain yang belum dapat pinjaman akan menekan anggota lain agar segera mengembalikan dalam jangka waktu tertentu. Ini membuat rasa tanggung jawab bersama dalam kelompok seperti sebuah jaminan dari pinjaman. *Grameen Bank* dengan program kredit ini merupakan senjata yang efektif untuk memerangi kemiskinan dan memicu kegiatan sosial ekonomi dalam masyarakat miskin yang dipinggirkan oleh bank konvensional karena dianggap tidak layak bank. Setiap minggunya 18.795 staf *Grameen Bank* mendekati 6,61 juta peminjaman di rumah-rumah masyarakat yang tersebar di 73.373 desa.

e. Model Sri Mahila SEWA *Sahakari Bank*

Model ini diterapkan oleh Sri Mahila SEWA *Sahakari Bank*, yakni lembaga keuangan yang memberikan akses keuangan terhadap wanita-wanita lemah/miskin. Peminjaman hanya untuk kegiatan ekonomi bukan untuk keperluan pribadi. Bank memperkerjakan dan mendorong wanita-wanita tersebut untuk menyelamatkan kehidupan mereka dengan menabung melalui Bank tersebut. Modal pinjaman terbagi dalam tiga peruntukan, yakni modal kerja untuk membeli perkakas perdagangan, pembuatan rumah, atau pembukaan toko atau pekerjaan. Prioritas pertama diberikan kepada wanita berhutang. Kredit yang diberikan diharapkan dapat membebaskan mereka dari hutang.

f. Model Sistem Kelompok Tanggung Renteng

Model ini banyak diadopsi oleh para pengelola koperasi di Indonesia, khususnya pada koperasi simpan pinjam yang pada dasarnya merupakan upaya penguatan kelompok dalam berinteraksi antara manusia. Sistem tanggung renteng dapat dijelaskan dengan poin-poin berikut:

- 1) Sistem bertujuan untuk memperbaiki kualitas individu melalui interaksi antar individu
- 2) Sistem juga berfungsi sebagai pendewasaan individu dalam menuju individu berkualitas
- 3) Nilai-nilai kelompok tanggung renteng mengembangkan nilai umum dan khusus sesuai dengan nilai yang dimiliki koperasi.

D. BUMN

1. Pengertian BUMN

Pengertian BUMN disebutkan dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN Pasal 1 Ayat 1 yakni “Badan Usaha Milik Negara, yang

selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”. Disebutkan juga dalam pasal 2 ayat 1 bahwa maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah :

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b. Mengejar keuntungan;
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e. Turut aktif dalam memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Dari dua ayat diatas dapat memberikan gambaran bahwa BUMN adalah instrumen perekonomian nasional yang tujuan pendiriannya yakni bagi perkembangan perekonomian nasional dan lebih khusus adalah penerimaan negara. Disebutkan juga bahwa pendirian BUMN salah satu tujuannya yakni mengejar keuntungan. Tetapi pada poin 5(lima) disebutkan BUMN tidak hanya bertujuan untuk mengejar keuntungan semata, tetapi juga turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah.

Lebih lanjut dalam Pasal 88 ayat 1 tertulis, “BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN”. Hal ini memberikan kejelasan bahwa BUMN tidak hanya sebagai instrumen perekonomian nasional yang mencari keuntungan sebesar-besarnya, tetapi juga mempunyai kewajiban sosial bagi masyarakat sekitar BUMN dengan cara pembinaan usaha kecil/koperasi.

BUMN mempunyai peranan yang sangat penting dalam perekonomian nasional. BUMN berperan dalam penyediaan barang dan jasa yang bermutu tinggi bagi jihat hidup orang banyak dengan tujuan utama memberikan sumbangan pada penerimaan negara, tetapi juga dilain sisi BUMN mempunyai kewajiban sosial untuk memberdayakan masyarakat sekitar BUMN melalui pembinaan usaha kecil/koperasi. Maka dari itu BUMN sangat strategis untuk dijadikan agen pembangunan nasional.

E. Corporate Social Responsibility

1. Pengertian Corporate Social Responsibility

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) dalam Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:29) memberikan definisi tentang *corporate social responsibility* yakni “*The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of local community and society at large*”. WBCSD memberikan penekanan komitmen berkelanjutan dari dunia bisnis untuk berperilaku etis dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi sekaligus meningkatkan kualitas hidup

angkatan kerja dan keluarga mereka serta masyarakat dan masyarakat setempat pada umumnya.

World Bank juga dalam Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:29) juga memberikan definisi tentang *corporate social responsibility* yakni “*The Commitment of business to contribute the sustainable economic development working with employees and their representatives, the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development*”. Tidak jauh berbeda dengan WBCSD, *World Bank* merumuskan *corporate social responsibility* sebagai komitmen dunia bisnis untuk memberi kontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan yang bekerja dengan karyawan dan perwakilan mereka, masyarakat lokal dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kualitas hidup, dengan cara yang baik untuk bisnis dan pengembangan yang baik.

Sedangkan Hendrik memberikan pengertian tentang *corporate social responsibility* (2008:1) adalah sebagai berikut:

“*Corporate social responsibility* adalah komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan”.

Isa Wahyudi dan Busyra Azheri merumuskan pendapatnya tentang *corporate social responsibility* sebagai komitmen perusahaan terhadap kepentingan para *stakeholder* dalam arti luas dari pada sekedar kepentingan perusahaan belaka. Keduanya juga menambahkan bahwa meskipun secara moral adalah baik bahwa perusahaan mengejar keuntungan, bukan berarti

perusahaan dibenarkan mencapai keuntungan-keuntungan tersebut dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan pihak lain yang terkait. Pihak berkepentingan dalam hal ini bisa dimaksudkan pada masyarakat sekitar perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya. Masyarakat lokal yang sudah memberikan kebbaikannya atas sumber daya alam yang diolah oleh perusahaan, seharusnya perusahaan juga dapat memberikan dampak kepada masyarakat berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan sedemikian rupa agar masyarakat mempunyai daya dan menumbuhkan kemandirian ekonomi masyarakat.

Dari pendapat tentang konsep *corporate social responsibility* diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa semua pendapat mempunyai kesamaan substansi. Menurut peneliti *corporate social responsibility* adalah sebuah kontribusi dari sektor *private* dalam melaksanakan *sustainable development*. Memberikan pendidikan layak, fasilitas kesehatan, bimbingan terhadap koperasi-koperasi serta memberikan pelatihan *skill*. Dapat ditarik intinya bahwa semuanya mengarah pada pendekatan *people centred development* atau pembangunan yang berfokus pada manusia. Hal ini sangat baik mengingat sektor *private* tidak semata-mata hanya mencari keuntungan sebesar-besarnya, tetapi juga berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan melalui pembangunan sektor manusia agar manusia mempunyai *skill* dan berdaya. Hal ini pada ujungnya *corporate social responsibility* juga senada dengan konsep pemberdayaan. Hendrik (2008:3) berpendapat bahwa pemberdayaan masyarakat adalah perwujudan dari tanggung jawab sosial perusahaan. Hendrik juga menambahkan bahwa keberadaan perusahaan idealnya

bermanfaat untuk masyarakat sekitar, dan prinsip dasar dari *corporate social responsibility* adalah pemberdayaan masyarakat setempat yang notabene miskin agar terbebas dari kemiskinan.

Hendrik (2008:10) memberikan pendapatnya bahwa selama ini *corporate social responsibility* kebanyakan diukur dari sudut pandang seberapa besar uang yang dikeluarkan. Padahal yang menjadi penting bukan hal tersebut, melainkan sasaran *corporate social responsibility* yakni pemberdayaan bukanlah memperdayai. Hendrik juga mencermati bahwa persoalan yang terjadi bahwa kata sosial dalam *corporate social responsibility* sering dipahami sebagai bentuk kedermawanan. Padahal kedermawanan sendiri adalah sebagian kecil dari *corporate social responsibility*. Apabila terjadi demikian *corporate social responsibility* hanya akan memanja, dan masyarakat akan semakin ketergantungan dan tujuan pemberdayaan dari *corporate social responsibility* tidak akan terwujud.

Prince of Wales International Business Forum dalam Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:36) merumuskan 5 (lima) pilar aktivitas *corporate social responsibility* yaitu sebagai berikut:

- a. *Building human capital*, adalah berkaitan dengan internal perusahaan untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal, sedangkan secara eksternal perusahaan dituntut melakukan pemberdayaan masyarakat;
- b. *Strengthening economies*, adalah perusahaan dituntut untuk tidak menjadi kaya sendiri sementara komunitas di lingkungannya miskin. Perusahaan harus memberdayakan ekonomi sekitarnya;

- c. *Assesing social cohesion*, adalah upaya untuk menjaga keharmonisan dengan masyarakat sekitarnya agar tidak menimbulkan konflik;
- d. *Encouraging good governance* adalah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya harus mengacu pada *Good Corporate Governance*(GCG);
- e. *Protecting the environment*, adalah perusahaan harus berupaya keras menjaga kelestarian lingkungan.

Kegiatan *corporate social responsibility* di Indonesia pada umumnya dilakukan dengan beberapa pendekatan, antara lain: Pemberian amal perusahaan (*charity*), kedermawanan perusahaan (*philanthropy*), relasi kepada masyarakat (*public relation*), dan pemberdayaan masyarakat (*community development*). Sedangkan menurut Kontler (2005) dalam Trianita (2011:144) mengungkapkan “*Corporate Philanthropy is a direct contribution by a corporation to a charity or cause, most often in the form of cash grants, donations and or in kind services*”. Yang berarti bahwa kedermawanan perusahaan adalah kontribusi langsung dari perusahaan untuk amal, sering kali diberikan dalam bentuk hibah tunai, sumbangan atau layanan sejenis, dan dapat disimpulkan *charity* dan *philanthropy* mempunyai karakteristik yang sama. Trianita juga menambahkan *Corporate Philanthropy* pada umumnya berkaitan dengan masalah sosial yang menjadi prioritas perhatian perusahaan, diantaranya dalam bentuk sebagai berikut:

1. *Providing cash donations*
2. *Offering grants*
3. *Awarding scholarships*

4. *Donating products*
5. *Donating services*
6. *Providing technical expertise and offering use equipment*

Kemudian Achmad Lamo (2015:25) mengungkapkan bahwa perlu dibedakan antara program *corporate social responsibility* dengan kegiatan *charity*. kegiatan *charity* (amal) hanya berlangsung sekali atau sementara waktu dan biasanya justru menimbulkan ketergantungan publik terhadap perusahaan. Achmad Lamo juga menambahkan bahwa program *corporate social responsibility* sendiri merupakan program yang berkelanjutan dan bertujuan untuk menciptakan kemandirian publik bukan sebaliknya. Hendrik (2008:5) juga memberikan pendapat yang sama bahwa,

“Kata *social* dalam *corporate social responsibility* sering diinterpretasikan sebagai kedermawanan, lebih dari itu sesungguhnya *corporate social responsibility* sangat terkait dengan *sustainability* dalam arti lain dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan pemberdayaan masyarakat mandiri bukan memperdayai masyarakat dan menjadi ketergantungan masyarakat”.

2. Ruang Lingkup Corporate Social Responsibility

John Elkington's dalam Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:44) mengelompokkan *corporate social responsibility* atas tiga aspek yang dikenal dengan istilah “*Triple Bottom Line*” yang meliputi kesejahteraan atau kemakmuran ekonomi (*economic prosperity*), peningkatan kualitas lingkungan (*environmental quality*), dan keadilan sosial (*social justice*). Lebih lanjut ia juga menegaskan bahwa suatu perusahaan yang ingin menerapkan konsep pembangunan berkelanjutan harus memperhatikan “*Triple P*” yaitu *profit*, *planet*, *people*. Bila dikaitkan antara “*Triple Bottom Line*” dengan “*Triple P*”

dapat disimpulkan bahwa “*Profit*” sebagai wujud aspek ekonomi, “*Planet*” sebagai wujud aspek lingkungan dan “*People*” sebagai aspek sosial. Isa Wahyudi dan Busyra Azheri memberikan rincian atas “*Triple Bottom Line*” yang diwujudkan dalam kegiatan adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Wujud Kegiatan *Corporate Social Responsibility*

No	Aspek	Muatan
1	Sosial	Pendidikan, pelatihan, kesehatan, perumahan, penguatan kelembagaan (secara internal, termasuk kesejahteraan karyawan) kesejahteraan sosial, olahraga, pemuda, wanita, agama, kebudayaan, dan sebagainya.
2	Ekonomi	Kewirausahaan, kelompok usaha bersama/ unit mikro kecil dan menengah (KUB/UMKM), agrobisnis, pembukaan lapangan kerja, infrastruktur ekonomi dan usaha produktif lain
3	Lingkungan	Penghijauan, reklamasi lahan, pengelolaan air, pelestarian alam, ekowisata penyehatan lingkungan, pengendalian polusi, serta penggunaan produksi dan energi secara efisien

Sumber: Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:44)

3. Prinsip Implementasi *Corporate Social Responsibility*

Organization for economic Cooperation and Development (OECD) dalam Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:60) merumuskan prinsip-prinsip yang dapat menjadi pedoman dalam implementasi *corporate social responsibility* adalah sebagai berikut:

- a. Memberi kontribusi untuk kemajuan ekonomi, sosial dan lingkungan berdasarkan pandangan untuk mencapai pembangunan berkelanjutan;

- b. Menghormati hak-hak asasi manusia yang dipengaruhi oleh kegiatan yang dijalankan perusahaan tersebut, sejalan dengan kewajiban dan komitmen pemerintah di negara tempat perusahaan beroperasi;
- c. Mendorong pembangunan kapasitas lokal melalui kerja sama yang erat dengan komunitas lokal. Termasuk kepentingan bisnis. Selain mengembangkan kegiatan perusahaan di pasar dalam dan luar negeri sejalan dengan kebutuhan praktek perdagangan;
- d. Mendorong pembentukan *human capital*, khususnya melalui penciptaan kesempatan kerja dan memfasilitasi pelatihan bagi karyawan;
- e. Menahan diri untuk tidak mencari atau menerima pembebasan di luar yang dibenarkan secara hukum yang terkait dengan lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja, perburuhan, perpajakan, insentif finansial dan isu-isu lainnya;
- f. Mendorong dan memegang teguh prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) serta mengembangkan dan menerapkan praktek-praktek tata kelola persahaan yang baik;
- g. Mengembangkan dan menerapkan praktek-praktek sistem manajemen yang mengatur diri sendiri (*self-regulation*) secara efektif guna menumbuhkan kembangkan relasi saling percaya diantara perusahaan dan masyarakat setempat dimana perusahaan beroperasi;
- h. Mendorong kesadaran pekerja yang sejalan dengan kebijakan perusahaan melalui penyebaran informasi tentang kebijakan-kebijakan itu pada pekerja termasuk melalui program-program pelatihan;

- i. Menahan diri untuk tidak melakukan tindakan tebang pilih (*discrimination*) dan insdisipliner;
- j. Mengembangkan mitra bisnis, termasuk para pemasok dan sub-kontraktor, untuk menerapkan aturan perusahaan yang sejalan dengan pedoman tersebut;
- k. Bersikap abstain terhadap semua keterlibatan yang tak sepatutnya dalam kegiatan-kegiatan politik lokal.

4. Bentuk *Corporate Social Responsibility*

Isa Wahyudi dan Busyra Azheri (2008:62) merumuskan secara singkat bentuk dari *corporate social responsibility* adalah sebagai berikut:

- a. Pengelolaan lingkungan kerja secara baik, termasuk di dalamnya penyediaan lingkungan yang aman dan nyaman, sistem kompensasi yang layak dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan keluarganya;
- b. Kemitraan antara perusahaan dengan masyarakat, khususnya masyarakat lokal. Kemitraan ini diwujudkan secara umum dalam program *community development* untuk membantu peningkatan kesejahteraan umum masyarakat setempat dalam kurun waktu yang panjang. Melalui program ini, diharapkan masyarakat akan menerima manfaat keberadaan perusahaan yang digunakan untuk menopang kemandiriannya bahkan setelah perusahaan berhenti beroperasi;
- c. Penanganan kelestarian lingkungan, kegiatan ini dimulai dari lingkungan perusahaan sendiri, termasuk melakukan penghematan penggunaan listrik,

air, kertas dan lain sebagainya sampai penanganan limbah akibat kegiatan perusahaan, agar tidak mencemari lingkungan sekitar kantor, pabrik atau lahan;

- d. Investasi sosial yang sering diartikan secara sempit sebagai “kegiatan amal perusahaan”. Makna sesungguhnya adalah perusahaan memberi dukungan finansial dan non-finansial terhadap kegiatan sosial dan lingkungan yang dilakukan oleh kelompok/organisasi lain yang pada akhirnya akan menunjang kegiatan bisnis perusahaan, karena perusahaan melalui investasi sosial akan dapat menuai citra yang positif (*corporate image*).

F. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan(PKBL)

1. Pengertian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan(PKBL)

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah amanat langsung dari menteri BUMN dalam hal pelaksanaan *corporate social responsibility*. Sasarannya adalah BUMN dapat menjadi agen pembangunan terhadap masyarakat sekitar perusahaan dan tidak menuntut kemungkinan untuk seluruh wilayah Indonesia. Dalam pelaksanaannya BUMN Pembina dapat melakukan kerjasama dengan BUMN lain untuk membantu tugas penyaluran dana khususnya pada BUMN pembina yang tidak mempunyai kantor cabang/perwakilan di daerah terkait. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sendiri terdiri dari dua program yakni, Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan. Sumber Dana Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan sebagai berikut :

- a. Penyisihan laba bersih setelah pajak yang ditetapkan dalam RUPS/Menteri pengesahan Laporan Tahunan BUMN Pembina maksimum sebesar 4% (empat persen) dari laba setelah pajak tahun buku sebelumnya;
- b. Jasa administrasi pinjaman/margin/bagi hasil dari Program Kemitraan;
- c. Hasil bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan yang ditempatkan; dan Sumber lain yang sah.

BUMN Pembina mempunyai kewajiban sebagai berikut :

- a. Membentuk unit Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan;
- b. Menyusun *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk pelaksanaan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan yang ditetapkan oleh Direksi;
- c. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan;
- d. Melakukan evaluasi dan seleksi atas permohonan pinjaman yang diajukan oleh dan untuk menetapkan calon Mitra Binaan;
- e. Menyiapkan dan menyalurkan dana Program Kemitraan kepada Mitra Binaan dan dana Program Bina Lingkungan kepada masyarakat;
- f. Melakukan pemantauan dan pembinaan terhadap Mitra Binaan;
- g. Mengadministrasikan kegiatan pembinaan;
- h. Melakukan pembukuan atas Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan;

- i. Menyampaikan laporan pelaksanaan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan secara berkala kepada Menteri.

2. Program Kemitraan

Dalam Peraturan Menteri BUMN NOMOR : PER-09/MBU/07/2015 dijelaskan bahwa Program Kemitraan BUMN, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Usaha Kecil yang dapat ikut serta dalam Program Kemitraan adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah);
- b. Milik Warga Negara Indonesia;
- c. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar;
- d. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk usaha mikro dan koperasi;
- e. Mempunyai potensi dan prospek usaha untuk dikembangkan;
- f. Telah melakukan kegiatan usaha minimal 1 (satu) tahun;
- g. Belum memenuhi persyaratan perbankan (*non bankable*).

Terdapat pengecualian untuk poin 6(enam) bahwa tidak berlaku untuk usaha kecil yang baru dibentuk atas inisiatif BUMN pembina sebagai bagian dari Program Kemitraan BUMN Pembina.

Mitra Binaan mempunyai kewajiban sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan rencana dana atau proposal yang menjadi dasar pemberian pinjaman oleh BUMN Pembina;
2. Membayar kembali pinjaman secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan BUMN Pembina;
3. Menyampaikan laporan perkembangan usaha secara periodik kepada BUMN Pembina sesuai dengan perjanjian.

Program Kemitraan dapat disalurkan dalam bentuk modal untuk pembiayaan aset dalam rangka meningkatkan produksi dan penjualan dan jumlah pinjaman untuk setiap Mitra Binaan dari Program Kemitraan maksimum sebesar Rp 75.000.000,00(tujuh puluh lima juta rupiah).

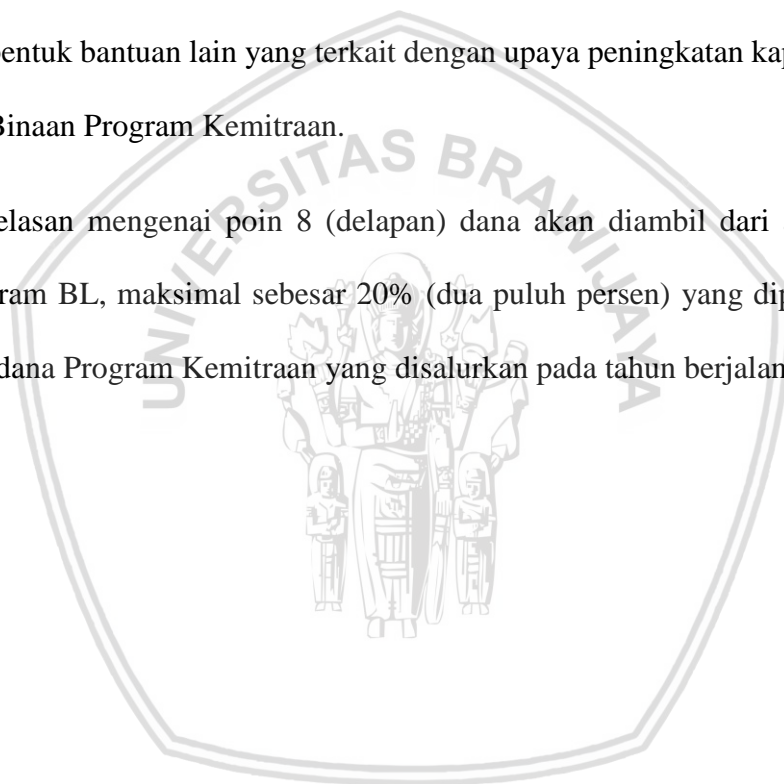
3. Program Bina Lingkungan

Program Bina Lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN. Dana Program Bina Lingkungan disalurkan dalam bentuk:

- a. Bantuan korban bencana alam;
- b. Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;

- c. Bantuan peningkatan kesehatan;
- d. Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
- e. Bantuan sarana ibadah;
- f. Bantuan pelestarian alam;
- g. Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan;
- h. Bantuan pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan bentuk bantuan lain yang terkait dengan upaya peningkatan kapasitas Mitra Binaan Program Kemitraan.

Penjelasan mengenai poin 8 (delapan) dana akan diambil dari alokasi dana Program BL, maksimal sebesar 20% (dua puluh persen) yang diperhitungkan dari dana Program Kemitraan yang disalurkan pada tahun berjalan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2009:9) metode penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:

“Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi”.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2009:29) metode deskriptif adalah metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Peneliti memilih untuk menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan tujuan data yang diperoleh oleh peneliti akan terkait obyek penelitian dapat disajikan dalam bentuk deskripsi menyeluruh tentang keadaan maupun fenomena yang peneliti temui saat pengambilan data. Sedangkan penelitian kualitatif yang peneliti gunakan bermaksud untuk memahami fenomena pengembangan strategi kewajiban sosial perusahaan yang terjadi secara alami yang peneliti temui dan peneliti deskripsikan dengan kata-kata sedemikian rupa. Berdasarkan pendapat tersebut peneliti tersebut, peneliti untuk melakukan penelitian mengenai strategi implementasi program kemitraan dan bina lingkungan. Selanjutnya peneliti akan

mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti sebagaimana adanya dengan analisis data yang sifatnya kualitatif.

B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian ini bertujuan untuk mempertajam cermat peneliti dalam proses pengumpulan data. Moleong (2009:94) berpendapat, bahwa fokus penelitian sangatlah penting karena mempunyai dua maksud yang ingin dicapai, yaitu:

1. Penetapan fokus penelitian dapat membatasi studi. Dengan menetapkan fokus penelitian, peneliti tidak perlu kesana, kemari untuk mencari subjek penelitian, karena subjek penelitian tersebut sudah dengan sendirinya dibatasi oleh fokus;
2. Penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau kriteria masuk-keluar (*inclusion-exclusion criteria*) suatu informasi yang baru diperoleh di lapangan.

Fokus yang telah ditentukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Yaitu:
 - a. Penguatan Kapasitas;
 - b. Kemitraan; dan
 - c. Penerapan Inovasi.
2. Identifikasi faktor pendukung dan penghambat strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero):
 - a. Faktor pendukung dari internal maupun eksternal;
 - b. Faktor penghambat dari internal maupun eksternal.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Moleong (2009:128) “lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat”. Lokasi dilaksanakannya penelitian ini adalah di Kota Surabaya. Sedangkan situs dilaksanakannya penelitian ini adalah di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero).

Alasan peneliti untuk melaksanakan penelitian di PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah mengingat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah salah satu dari sekian banyak BUMN. Tidak hanya itu, PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga satu dari sekian BUMN yang melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Mengingat akan Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan(PKBL) yang mewajibkan BUMN untuk melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, namun dalam pelaksanaannya tidak semua BUMN dapat melaksanakan program ini dengan optimal karena pertimbangan laba perusahaan. Hal ini menjadi menarik peneliti untuk melaksanakan penelitian di PT Pelabuhan Indonesia III (persero) lebih tepatnya di Kantor Pusat PT Pelindo III tepatnya di Jl. Perak Timur No. 610 Surabaya 60165. Peneliti meneliti pada Sekretariat Perusahaan khususnya pada unit kerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sebagai unit pelaksana program terkait.

D. Sumber data

Menurut Lofland dalam Moleong (2009:157) “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan

seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal ini, jenis data dibagi ke dalam kata-kata, tindakan, sumber data tertulis, foto, dan lainnya”. Data adalah bahan keterangan dalam suatu objek penelitian yang diperoleh. Dalam hal ini jenis data yang akan digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dalam pelaksanaan penelitian di lapangan, baik hasil wawancara dengan informan ataupun hasil dari observasi langsung di lapangan. Objek observasi dalam hal ini bisa berupa peristiwa tertentu yang berkenaan dengan fenomena yang peneliti angkat dalam penelitian ini. Peneliti perlu melakukan wawancara dengan informan untuk pemenuhan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Narasumber yang akan peneliti lakukan wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Roy Darma Putera (Asisten sekretaris perusahaan Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero))
- b. Luqman Firmansyah (Staf Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero))
- c. Bapak Sabar Swastono (Ketua RW 06 Kampung Lawas Maspati)
- d. Bapak Lukman (Ketua RT 01 RW 06 Kampung Lawas Maspati)

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti tidak secara langsung namun data yang diperoleh dalam bentuk dokumen, laporan, majalah

ilmiah, jurnal, buku-buku literatur dan sebagainya. Data sekunder dalam penelitian ini juga menyangkut dokumen-dokumen yang terdapat dalam Unit Kerja Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III(persero) yang mempunyai kaitan dengan fokus penelitian ini. Sumber data sekunder yang diperlukan peneliti dalam hal ini yakni:

- a. *Annual Report* PT Pelabuhan Indonesia III (persero)
- b. *Road Map* PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)
- c. Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara
- d. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-03/MBU/12/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan BUMN
- e. Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam Jurnal *Privat Law* Vol. III No.2
- f. Pelaksanaan dan Dampak Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam Pengembangan UMKM (studi kasus pada Kampung Lawas Maspati Surabaya) dalam Jurnal *Administrasi Bisnis* Vol.50 No.2

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013: 63) menyatakan bahwa “dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara dan dokumentasi”. Teknik pengumpulan data adalah langkah penting yang dilakukan peneliti dalam mendapatkan data yang didapatkan berkaitan dengan fokus penelitian yang diambil. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data bisa dilakukan dengan cara wawancara langsung secara mendalam dengan informan menggunakan daftar pertanyaan sesuai dengan fokus penelitian. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan kepala Unit Kerja PKBL PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Kantor Pusat, juga staf Unit PKBL dan warga Kampung Lawas Maspati sebagai Kampung Binaan dari PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

2. Observasi

Observasi langsung di lapangan untuk mengetahui peristiwa langsung secara akurat, relevan dan aktual yang dapat menjadi sumber data penelitian. Observasi yang dilakukan peneliti yakni dengan langsung kelapangan untuk mengetahui kondisi eksisting Kampung Lawas Maspati sebagai objek dari Program Kampung Binaan yang menjadi strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) Kantor Pusat.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang memuat data yang dapat dicocokkan dengan hasil wawancara sehingga data yang didapat akurat sesuai dengan yang terjadi dilapangan. Dokumen yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah Dokumen yang bersangkutan dengan pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, meliputi *Road Map* Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, *Annual Report* berisi tentang pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dan juga Karya Ilmiah yang menjadi rujukan dalam hasil dan pembahasan dalam skripsi ini.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang kemudian peneliti gunakan melaksanakan penelitian ini, khususnya dalam hal pengumpulan data. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti itu sendiri

Sugiyono (2013: 222) menyatakan bahwa

“Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya”.

2. Pedoman wawancara

Digunakan peneliti sebagai acuan dalam melakukan wawancara dengan informan agar wawancara berjalan dengan terstruktur.

3. Perangkat Penunjang

Perangkat yang menunjang peneliti dalam melakukan pengambilan data meliputi buku catatan, *smartphone* yang digunakan peneliti sebagai perekam suara maupun pengambilan gambar serta *email* sebagai alur transfer data berupa dokumen-dokumen antara peneliti dengan pihak informan.

G. Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data menggunakan interaktif Model Miles, Huberman dan Saldana (2014:14), mengemukakan bahwa “aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh”. Aktivitas analisis data ini terdiri dari tiga aktivitas yakni *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Tiga aktivitas tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi data(*data condensation*)

proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Kondensasi data berlangsung terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi data dilakukan dengan cara, data yang diperoleh di lokasi penelitian dituangkan dalam uraian atau laporan secara lengkap dan terinci. Laporan lapangan disederhanakan, dirangkum, dipilih hal-hal yang bersifat pokok, pemilihan pada hal yang penting, hal ini dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan selama proses penelitian berjalan dan pada tahap analisa data yang lain yaitu penyajian data dan

penarikan kesimpulan / verifikasi. Hal ini bertujuan untuk memperkuat data sebuah konsep yang berbeda dengan reduksi data yang terkesan melemahkan data dengan membuang data yang diperoleh dilapangan.

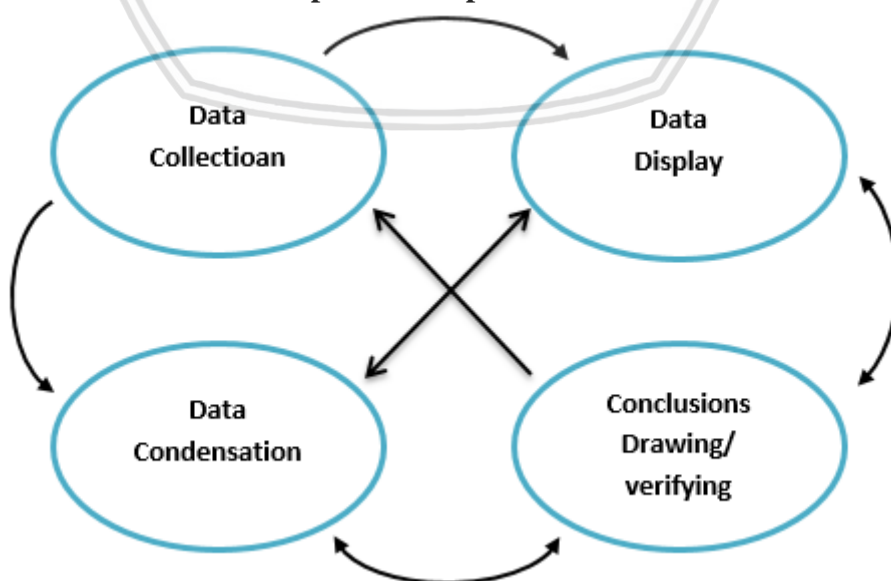
2. Penyajian data(*data display*)

Data yang sudah di reduksi atau dirangkum kemudian disusun dan disajikan kedalam kelompok-kelompok yang mempermudah peneliti untuk menganalisis dan menarik kesimpulan.

3. Penarikan kesimpulan atau Verifikasi(*conclusion drawing/verification*)

Langkah ini aktivitas terakhir yakni penarikan kesimpulan dari verifikasi. Peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data. Sedangkan kesimpulan yang diambil adalah jawaban atas rumusan masalah yang diangkat oleh peneliti. Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut:

Gambar 1. Komponen-komponen Analisis Data Interaktif



Sumber: Miles dan Huberman(Miles, Huberman dan Saldana, 2014:14)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

a. Lokasi Perusahaan

Penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Penelitian ini lebih tepatnya dilakukan pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) atau selanjutnya disebut PT Pelabuhan Indonesia III (persero) yang bertempat di Jalan Perak Timur No. 610, Surabaya, Jawa Timur.

Gambar 2. Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)



Sumber : *Dokumentasi Peneliti*

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan Pelindo 3 merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan.

Perusahaan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peraturan tersebut ditandatangani oleh Presiden Ke-2 Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991. Selanjutnya, pembentukan Pelindo 3 dituangkan dalam Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., Nomor: 5, tanggal 1 Desember 1992 sebagaimana telah mengalami beberapa kali perubahan hingga perubahan terakhir dalam Akta Notaris Yatiningsih, S.H, M.H., Nomor: 72, tanggal 10 Juli 2015.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah pengelola dari 43 (empat puluh tiga) Pelabuhan Umum di 7 (tujuh) wilayah Provinsi Indonesia dan *holding* dari 10 (sepuluh) Anak Perseroan. 7 (tujuh) wilayah Provinsi tersebut adalah di Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur. Kantor cabang PT Pelabuhan Indonesia III (persero) yang tersebar terdiri dari 17 (tujuh belas) kantor cabang yakni sebagai berikut:

Tabel 3. Kantor Cabang PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Kantor Cabang	
1. Tanjung Perak	10. Banjarmasin
2. Bima	11. Gresik
3. Celukan Bawang	12. Kotabaru
4. Kumai	13. Tenau Kupang

5. Maumere	14. Pelabuhan Lembar
6. Pelabuhan Sampit	15. Tanjung Intan
7. Tanjung Emas	16. Tanjung Wangi
8. Benoa	17. Tanjung Tembaga
9. Terminal Petikemas Semarang	

Sumber: www.pelindo.co.id

b. Visi dan Misi

Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang sejalan dengan UU No. 17 tahun 2008 tentang Pelayaran dan sesuai dengan yang diunggah ke halaman website PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dimana hal ini berperan sebagai penyelenggara usaha terminal pelabuhan yakni :

VISI

“Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa
Pelabuhan yang Prima”

MISI

- 1) Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten; Misi ini mengandung makna bahwa produk utama PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah jasa kepelabuhanan. Jasa kepelabuhanan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) harus memenuhi kualitas jasa yang dikehendaki oleh pelanggan, dan sesuai dengan standar jasa kepelabuhanan nasional dan Internasional. Pemenuhan kualitas jasa ini dilakukan dengan cara selalu mendengarkan keinginan pelanggan, kecepatan penanganan keluhan,

kemudahan pembayaran, dan sebagainya. Pelayanan yang prima akan membuat pelanggan merasakan manfaat yang tinggi dari PT Pelabuhan Indonesia III (persero).

- 2) Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif, Misi ini mengandung makna bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) selalu melakukan berbagai upaya efisiensi biaya guna menekan biaya logistik. Dengan biaya logistik yang kompetitif, diharapkan industri kepelabuhanan nasional dapat tumbuh dan bersaing, baik secara regional maupun internasional.
- 3) Memenuhi harapan semua stakeholder melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG), Misi ini mengandung makna bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya kinerja finansial, sesuai dengan harapan *stakeholders*. Upaya peningkatan kinerja ini dilaksanakan menggunakan prinsip – prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dimana *stakeholders* berperan aktif sebagai fungsi kontrol.
- 4) Menjadikan SDM yang berkompeten, berkinerja handal, dan berpekerti luhur, Misi ini mengandung makna bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) berkomitmen untuk meningkatkan kemampuan para pegawainya agar mampu menjamin kinerja perusahaan yang baik dan lebih berdaya saing. Dengan memperkuat kompetensi pegawai

maka diharapkan akan tercipta suasana kerja yang kondusif serta sesuai dengan strategi perusahaan.

- 5) Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan, Misi ini mengandung makna bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) ingin meningkatkan usaha kepelabuhanan yang berorientasi kepada perdagangan internasional. Dengan memperlancar distribusi barang baik ke dalam maupun ke luar negeri, PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dapat meningkatkan pendapatan yang secara langsung berkontribusi dalam perolehan devisa negara.

Maksud dari visi misi diatas adalah PT Pelabuhan Indonesia III (persero) ingin menjadi perusahaan pelaku penyedia jasa pelabuhan yang prima. Prima yang dimaksud adalah dengan menjadikan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sebagai perusahaan yang menggunakan prinsip – prinsip manajemen modern yang diakui secara global, yang antara lain *Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellence*, yang lazim dikenal dengan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul), prinsip GCG (*Good Corporate Governance*), sistem manajemen terintegrasi ISO 9001, 14001 dan SMK3, sistem pengukuran kinerja menggunakan BSC (*Balanced Scorecard*), prinsip *supply chain management* yang terintegrasi serta penyederhanaan bisnis proses yang dilakukan secara berkesinambungan.

PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga ingin menjadi penyedia jasa yang berkomitmen memacu integrasi logistik nasional. Ini berarti PT Pelabuhan Indonesia III (persero) memiliki komitmen untuk melakukan

perbaikan secara terus – menerus (*continues improvement*) melalui penggunaan teknologi tepat guna dan bekerja sama dengan berbagai instansi terkait untuk meningkatkan distribusi logistik nasional.

c. Tujuan Perusahaan

Untuk memastikan pencapaian kelima misi perusahaan tersebut diatas, manajemen PT Pelabuhan Indonesia III (persero) telah menetapkan 2 (dua) Tujuan Perusahaan yaitu:

- 1) Tujuan perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Nomor:AHU-86444.AH.01.02 Tahun 2008 adalah:
“Melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhanan, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perseroan untuk menghasilkan barang dan/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.”
- 2) Tujuan perusahaan berdasarkan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Badan Usaha Milik Negara (KPKU-BUMN) adalah: “Menjadi *Emerging Industry Leader* Pada Tahun 2018.”

d. Logo Perusahaan

Gambar 3. Logo PT Pelabuhan Indonesia III (persero)



Sumber: *id.wikipedia.org*

Penggunaan logo PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) terdiri atas gabungan unsur daratan/dermaga dan kolam pelabuhan di depan dermaga. Penggunaan logo Pelindo sesuai dengan Surat Keputusan Bersama Direksi Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV Nomo: UM.48/49/PP.192; Nomor: 607/KPTS.HH.293/PP.III-92; Nomor KD.25 tahun 1992 tanggal 6 November 1992 tentang Lambang dan Logo Perusahaan Umum Pelabuhan I, II, III, dan IV. Terdiri atas gabungan unsur daratan/dermaga dan kolam pelabuhan di depan dermaga. Jika diterjemahkan maka makna dari logo PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah sebagai berikut :

- 1) Warna biru melambangkan laut, sebagai identitas kepelabuhan.
- 2) Garis putih mendatar (horizontal) melambangkan dermaga pelabuhan, tempat untuk kapal bersandar dan tempat terjadinya segala kegiatan kepelabuhan.
- 3) Garis putih mendatar berjumlah 4 garis, mencerminkan wilayah PT. Pelindo yang terbagi menjadi Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III (persero) dan Pelindo IV.

- 4) Garis biru diantara garis putih menggambarkan kolam pelabuhan yang digunakan sebagai tempat menunggu untuk kapal-kapal yang akan bersandar di dermaga.

e. Budaya Perusahaan

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) menetapkan Budaya Perusahaan dengan tiga nilai inti utama yang menjadi pedoman bagi seluruh insan Pelindo 3 dalam menjalankan perusahaan. Budaya Perusahaan dimaksud adalah sebagai berikut:

Gambar 4. Logo Budaya Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)



Sumber: *pelindo.co.id*

1) *Customer Focus*

Selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Perilaku utama dalam nilai inti *Customer Focus* adalah melayani dan tangguh. Melayani: Melayani pelanggan secara inovatif sehingga memuaskan pelanggan dan tak bisa ditiru pesaing, berinteraksi dengan ramah, santun, dan hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Bila pelanggan ada keluhan, insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) menanganinya secara responsif dan

profesional. Tangguh: Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) bersikap tangguh baik dalam rangka melayani maupun menangani keluhan pelanggan dengan rasa percaya diri serta tegas dalam menjalankan sistem dan prosedur yang ada. Bersikap sabar dalam berinteraksi, tekun dan bekerjasama dengan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan tercapai. Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) selalu melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pelayanan yang telah dilakukan.

2) *Care*

Terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan. Perilaku utama dalam nilai inti Care adalah peka dan sigap. Peka: Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) peka terhadap perubahan keinginan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan permasalahan lingkungan hidup, karena selalu tanggap akan situasi yang terjadi di sekitarnya. Selain itu, insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) selalu berinisiatif untuk menjadi yang terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan melalui proses belajar berkelanjutan. Sigap: Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) selalu sigap yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi, dan tangkas dalam melakukan tindakan nyata. Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mampu memberi solusi terkait permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan usaha maupun lingkungan hidup.

3) *Integrity*

Berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika. Perilaku utama dalam nilai inti *Integrity* adalah disiplin dan tanggung jawab. Disiplin: Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) disiplin dalam menjalankan tugasnya karena taat aturan, jujur, adil dan terbuka, serta konsisten baik dalam setiap ucapan maupun tindakan. Tanggung jawab: insan Pelindo 3 melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, baik dari segi hasil maupun proses karena didasari sikap amanah (komitmen). Insan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja menjaga nilai-nilai etika, selalu produktif dalam setiap kegiatan serta tuntas dalam bekerja.

f. Entitas Anak dan Afiliasi Perusahaan

Pada tahun 2016, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki 6 anak perusahaan dan 5 perusahaan afiliasi dengan komposisi penyertaan sebagai berikut:

**Tabel 4. Daftar Anak dan Afiliasi PT Pelabuhan Indonesia III
(Persero)**

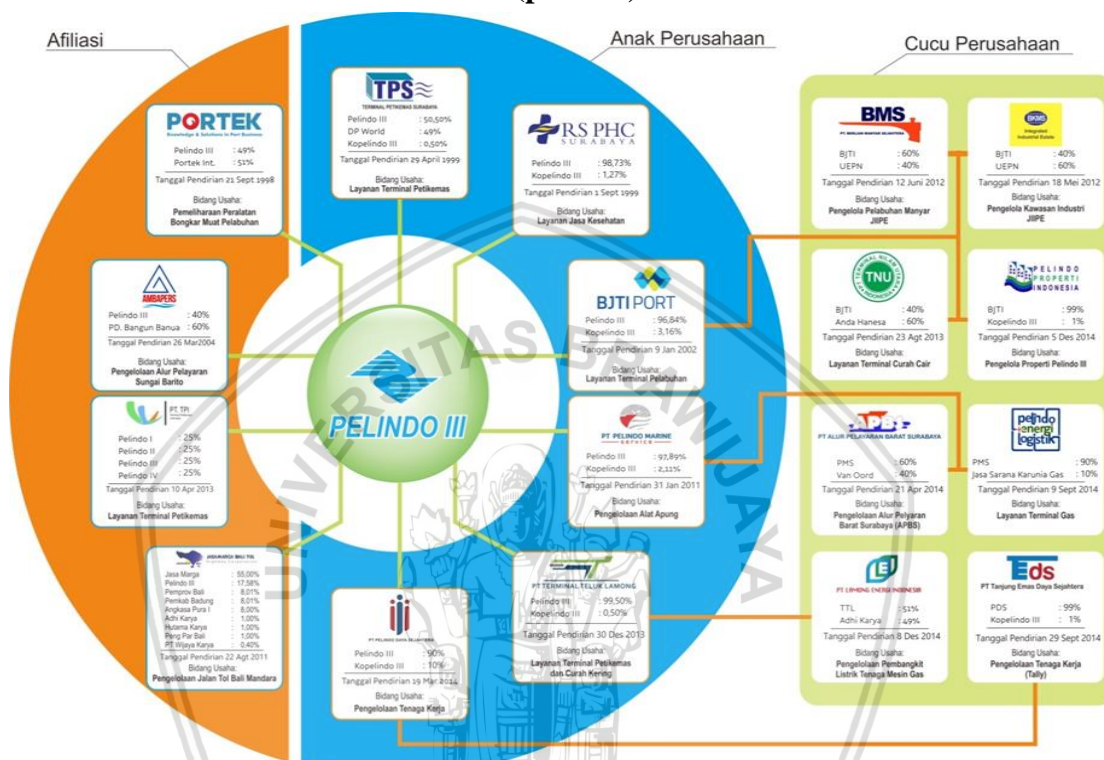
No	Anak Perusahaan	Kepemilikan
1	PT Terminal Petikemas Surabaya (TPS)	50,50
2	PT Pelindo Husada Citra (RS PHC)	98,73
3	PT Berlian Jasa Terminal Indonesia	96,84
4	PT Pelindo Marine Service (PMS)	97,89
5	PT Terminal Teluk Lamong	99,50
6	PT Pelindo Daya Sejahtera	90,00
7	PT Portek Indonesia (Portek)	49,00
8	PT Ambang Barito Nusa Persada	40,00
9	PT Terminal Indonesia (TPI)	25,00
10	PT Jasamarga Bali Tol (JBT)	17,58

11 PT Lamin Aspalindo

40,00

Sumber: *Annual Report PT Pelabuhan Indonesia III (persero) tahun 2016*

Gambar 5. Struktur Grup Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (persero)



Sumber : *Annual Report PT Pelabuhan Indonesia III (persero) tahun 2016*

1) PT Terminal Petikemas Surabaya (TPS)

PT Terminal Petikemas Surabaya (PT TPS) mengoperasikan Terminal di bagian barat Tanjung Perak yang bekerjasama dengan Dubai Port World. Dengan berpegang pada nilai Perseroan *Service Excellence*, Anak Perseroan yang telah berdiri sejak 1999 ini menyediakan pelayanan terminal pelabuhan untuk kapal-kapal internasional dan domestik. PT TPS memulai operasinya di tahun 1999, bekerja sama dengan PT. P&O Dover (saat ini telah diakuisisi oleh DP World) yang saat itu membeli saham TPS sebesar

49%. Pada tahun 2016 PT TPS menyelesaikan program modifikasi elektrifikasi peralatan demi penghematan biaya dan meningkatkan standar pelayanan, sesuai dengan *Service Excellence* yang menjadi semboyan PT TPS.

2) PT Pelindo Husada Citra (PHC)

Rumah Sakit PHC Surabaya (RS PHC) merupakan trauma *centre* dan Rumah Sakit rujukan utama untuk penyakit jantung di wilayah Indonesia Timur. Setelah berhasil melakukan operasi bedah jantung terbuka untuk pertama kalinya di Surabaya, RS PHC membangun beberapa klinik di kota lain dan mengembangkan asuransi kesehatan *PHC Health Care* untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

3) PT Berlian Jasa Terminal Indonesia (BJTI)

PT Berlian Jasa Terminal Indonesia (PT BJTI) yang sejak 2015 lalu melakukan re-branding menjadi "*BJTI Port*" ini tidak hanya melayani kapal-kapal domestik di Terminal Berlian dan sekitarnya, namun juga melayani kapal batu bara di Kalimantan dan mengembangkan kawasan *Java Integrated Industrial and Port Estate (JIPE)* di Gresik, Jawa Timur.

4) PT Pelabuhan Indonesia Marine Service

Dengan jenis produk jasa yang beragam, *PT Pelindo Marine Service* (PT PMS) merupakan salah satu penyedia jasa perkapalan yang terbaik. Mulai 2016 ini, PT PMS melalui cucu Perseroan PT Pelabuhan Indonesia Energi Logistik yang berbasis di Bali, akan menyediakan layanan distribusi Gas dan Minyak, terutama ke wilayah Indonesia Timur. Armada PT PMS

tersebar di berbagai wilayah P3, mulai Cilacap (Jawa Tengah), Kalimantan Tengah dan Timur, hingga Kupang (Nusa Tenggara Timur).

5) PT Terminal Teluk Lamong

Terminal Multi Guna Teluk Lamong dibangun dengan kade sedalam-13 LWS dan dilengkapi peralatan-peralatan tercanggih yang mendukung modernisasi dan otomatisasi pelayanan jasa kepelabuhanan. Terminal yang pada 2015 lalu diresmikan oleh Presiden Joko Widodo ini mengusung konsep *Go Green* dengan menggunakan Bahan Bakar Gas dan meminimalisir emisi dari keseluruhan proses bisnisnya-sebagai bentuk kontribusi Pelabuhan Indonesia III Group terhadap keberlangsungan lingkungan hidup.

6) PT Pelindo Daya Sejahtera

Melalui PT Pelindo Daya Sejahtera (PT PDS), Pelabuhan Indonesia III Group berkomitmen untuk menjamin kesejahteraan 3.176 tenaga kerja alih daya di lingkungan Pelabuhan Indonesia III. Saat ini, PT PDS tidak hanya menyediakan tenaga alih daya yang menangani kegiatan industri kepelabuhanan tetapi juga *non-core* yang meliputi tetapi juga *tally*, sekretaris, tenaga keamanan, tenaga kebersihan, operator alat hingga *ke entry data services*. Sebagai penyedia tenaga alih daya, PT PDS aktif mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan SDM PT PDS sehingga dapat mendukung kinerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero) secara keseluruhan.

g. Bidang Usaha, Produk dan Layanan Perusahaan

1) Bidang Usaha Utama

Sesuai dengan pasal 3 ayat 2 anggaran dasar Perseroan, maksud dan tujuan Perseroan ini adalah melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhanan, serta meningkatkan nilai Perseroan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna menerapkan prinsip - prinsip Perseroan Terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dapat melaksanakan kegiatan usaha utama sebagai berikut:

- a) Penyediaan dan/atau pelayanan kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat-tempat berlabuhnya kapal;
- b) Penyediaan dan/atau pelayanan jasa – jasa yang berhubungan dengan pemanduan (*pilotage*) dan penundaan kapal;
- c) Penyediaan dan/atau pelayanan dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, multipurpose (*general cargo*), barang termasuk hewan, dan fasilitas naik turunnya penumpang dan/atau kendaraan;
- d) Penyediaan pelayanan jasa bongkar muat petikemas, curah cair, curah kering, general cargo, dan kendaraan;
- e) Penyediaan dan/atau pelayanan jasa terminal petikemas, curah cair, curah kering, *multipurpose*, penumpang, pelayaran rakyat, dan Ro-Ro;

- f) Penyediaan dan/atau pelayanan gudang-gudang dan lapangan penumpukan dan tangki/tempat penimbunan barang– barang, angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan;
- g) Penyediaan dan/atau pelayanan lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung – gedung/bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan multimoda;
- h) Penyediaan dan/atau pelayanan listrik, air minum;
- i) Penyediaan dan/atau pelayanan kegiatan konsolidasi dan distribusi muatan.

2) Bidang Usaha Penunjang

Selain kegiatan usaha utama sesuai yang dimaksud pada ayat 2 anggaran dasar Perseroan, Perseroan ini dapat melakukan kegiatan usaha lain yang dapat menunjang tercapainya tujuan Perseroan dan dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan. Bidang usaha penunjang PT Pelabuhan Indonesia III (persero) antara lain:

- a) Pelayanan Air
- b) Pelayanan Listrik
- c) Pengusahaan Peralatan
- d) Pelayanan Konsolidasi Muatan
- e) Pengusahaan Properti
- f) Kawasan industri
- g) Pengusahaan Docking Kapal
- h) Pengusahaan *Forwarding*

- i) Pas pelabuhan
 - j) Pelayanan Kesehatan
- 3) Bidang Usaha Kepelabuhan

Bidang Usaha Pelayanan Kapal, yang meliputi:

- 1) Pelayanan labuh, yaitu pelayanan penyediaan kolam – kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat – tempat berlabuhnya kapal;
- 2) Pelayanan Pemanduan, yaitu kegiatan pelayanan membantu Nakhoda kapal agar navigasi dapat dilaksanakan dengan selamat, tertib, dan lancar;
- 3) Pelayanan Penundaan, yaitu kegiatan pelayanan menarik mendorong atau menggandeng kapal yang berolah gerak untuk tambat ke atau untuk melepas dari dermaga, *jetty*, *trestel*, *pier*, pelampung, dolphin, kapal, dan fasilitas tambat lainnya menggunakan kapal tunda;
- 4) Pelayanan Penambatan, yaitu kegiatan pelayanan kapal melakukan ikat tali di tambatan/dermaga untuk melakukan bongkar muat barang atau kegiatan lainnya.

Bidang usaha Pelayanan barang, yang meliputi:

- 1) Pelayanan Bongkar Muat, yaitu pelayanan pembongkaran pemuatan muatan dari atau ke kapal;

- 2) Pelayanan Gudang Penumpukan, yaitu pelayanan penimbunan sementara muatan setelah dibongkar atau dimuat dari atau ke kapal pada ruangan tertutup;
- 3) Pelayanan Lapangan Penumpukan, yaitu pelayanan penumpukan sementara muatan setelah dibongkar atau akan dimuat dari atau ke kapal pada lapangan penumpukan terbuka.
- 4) Produk dan Layanan

Merujuk pada Anggaran Dasar Perseroan, bidang usaha PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah menyediakan dan mengusahakan jasa kepelabuhanan untuk menunjang kelancaran angkutan laut dalam rangka menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, yaitu meliputi pengusahaan: Kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berlabuhnya kapal, jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan (*pilotage*) dan penundaan kapal, dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat, bongkar muat barang termasuk hewan dan fasilitas naik turunnya penumpang, gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang angkutan bandar, alat bongkar muat, serta peralatan pelabuhan, lahan untuk berbagai bangunan dan lapangan, industri dan gedung-gedung bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan laut, penyediaan listrik, bahan bakar minyak, air bersih dan instalasi limbah pembuangan, jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepelabuhanan, jasa pelayanan kesehatan, jasa transportasi laut, jasa

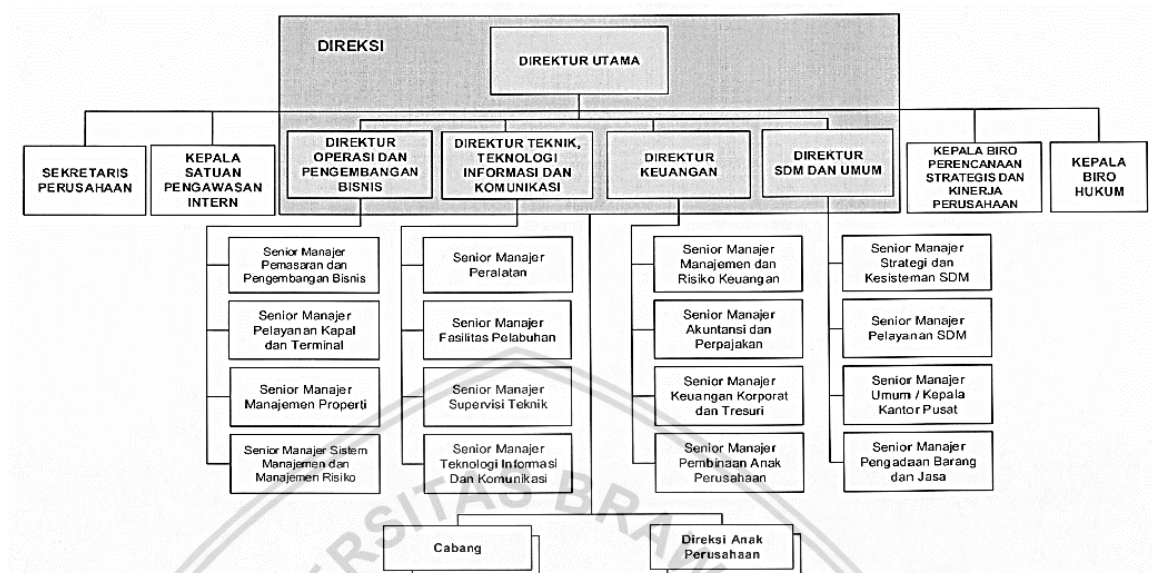
persewaan fasilitas dan peralatan di bidang pelabuhan, jasa perbaikan fasilitas dan peralatan pelabuhan, properti di daerah lingkungan pelabuhan, kawasan industri di daerah lingkungan pelabuhan, kawasan wisata di daerah lingkungan pelabuhan, depo petikemas, jasa konsultan di bidang kepelabuhanan, jasa komunikasi dan informasi di bidang kepelabuhanan, jasa konstruksi di bidang kepelabuhanan.

h. Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Struktur organisasi merupakan susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Berangkat dari hal tersebut, dalam lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sendiri, struktur organisasi ditetapkan melalui Peraturan Direksi Nomor PER.111/OS.0101/P.III-2015 Tanggal 1 September 2015 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja. Struktur organisasi tersebut dapat lebih jelas lagi jika melihat langsung bagan berikut ini:

Gambar 6. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Sumber: PERDIR Nomor PER.III/05.0101/P.III-2015 PT Pelabuhan



Indonesia III (Persero) Kantor Pusat

Lebih lanjut lagi terkait posisi strategis utama yang ada di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yakni para direksi dapat dijelaskan melalui bagan berikut ini.

Gambar 7. Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (persero)



Sumber: Olahan Peneliti, (2018).

Terdapat pula perubahan penyebutan nama jabatan struktural di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang ditetapkan melalui Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor PER.51/OS.0101/P.III-2017 tanggal 18 Juli 2017 tentang Penyempurnaan Atas Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor: PER.10/OS.0101/P.III-2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Direksi Nomor PER.111/OS.0101/P.III-2015 Tanggal 1 September 2015 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat.

Tabel 5. Perubahan Nama Jabatan Struktural Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

No	Job Title
I.	INTERNAL AUDIT
	Head Of Internal Audit
	Vice President Finance, Human Capital, and General Affair Audit
	Vice President of Engineering, Information and Communication Technology Audit
	Vice President Operation and Business Development Audit
	Supervisor Administration and Audit Evaluation
II	CORPORATE SECRETARY
	Corporate Secretary
	Vice President Corporate Communication
	Vice President Investor Relation and Corporate Governance
	Vice President Small Medium-sized Enterprises Partnership and Community Development
	Jakarta Representative Office Manager
III	STRATEGIC PLANNING AND CORPORATE PERFORMANCE BUREAU
	Head of Strategic Planning and Corporate Performance Bureau
	Vice President Corporate Strategic Planning
	Vice President Corporate Performance and Research
IV	LEGAL BUREAU

	Head Of Legal Bureau
	Vice President Legal Agreement
	Vice President Legal Advisory and Internal Regulation
V	COMMERCIAL AND OPERATIONAL DIRECTORATE
1	Senior Vice President Port Operations
	Vice President Marine Operation
	Vice President Terminal Operation
2	Senior Vice President Marketing and Business Development
	Vice President Marketing and Customer Relations
	Vice President Business Development
3	Senior Vice President Property Management
	Vice President Property Management Area I
	Vice President Property Management Area II
4	Senior Vice President Management System and Risk Management
	Vice President Management System
	Vice President Risk Management
VI	ENGINEERING, INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY DIRECTORATE
1	Senior Vice President Port Equipment
	Vice President Port Equipment
	Vice President Vessel and Installation
2	Senior Vice President Port Facility
	Vice President Port Engineering Planning
	Vice President Port Maintenance and Survey
3	Senior Vice President Port Engineering Supervision
	Vice President Port Facility Supervision
	Vice President Port Equipment Supervision
	Project Manager Officer (PMO)
4	Senior Vice President Information and Communication Technology
	Vice President Information and Communication Technology Risk and Governance
	Vice President Information and Communication Technology Solution and Development
	Vice President Information and Communication Technology Operation and Services
VII	HUMAN CAPITAL AND GENERAL AFFAIR DIRECTORATE
1	Senior Vice President Human Capital System and Strategy
	Vice President Human Capital Planning and Talent Management
	Vice President Organization Development and Human Capital System

2	Senior Vice President Human Capital Services
	Vice President Human Capital Administration, Compensation, Industrial Relations
	Vice President Human Capital Development
3	Senior Vice President General Affair / Head Office
	Vice President Administration and General Services
	Vice President Head Office Finance
	Supervisor Head Office Facilities Maintenance
4	Senior Vice President Procurement
	Vice President Procurement Planning
	Vice President Procurement
VIII	FINANCE DIRECTORATE
1	Senior Vice President Management and Financial Risk
	Vice President Budget Planning and Controlling
	Vice President Financial Risk and Analysis
2	Senior Vice President Accounting and Tax
	Vice President Financial Accounting and Reporting
	Vice President Tax and Asset Management
3	Senior Vice President Corporate Finance and Treasury
	Vice President Treasury and Fund Management
	Vice President Corporate Finance
4	Senior Vice President Subsidiary Management
	Vice President Subsidiary Strategic Planning and Performance
	Vice President Subsidiary Business Supervision

Sumber: *PERDIR PT Pelabuhan Indonesia III Kantor Pusat*

i. Struktur Organisasi Unit Kerja Program Kemirtraan dan Bina Lingkungan

Mengacu pada Peraturan Direksi Nomor: PER.111/OS.0101/P.III2015 tanggal 1 September 2015 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat, unit kerja PKBL melekat pada Corporate Secretary dan bertanggung jawab kepada *Human Capital and General Affair Director*.

Hingga tahun 2017, pelaksana kegiatan PKBL di Kantor Pusat adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Struktur Organisasi Unit Kerja PKBL

Struktur Organisasi PKBL	
Human Capital and General Affair Director	Toto Heli Yanto
Corporate Secretary	Faruq Hidayat
Vice President SME	Roy Darma Putera
Staf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heri Wismanto 2. Tjatur Rahman Saifatah 3. Erfan Aspriandi 4. Diah Utari 5. Eka Cahyani 6. Sugeng Riyadi 7. Luqman Firmansyah

Sumber: *Annual Report 2017*

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Setiap proses pencapaian tujuan harus selalu diiringi dengan strategi. Oleh karena itu strategi sangatlah penting peranannya dalam efektivitas dan efisiensi sebuah proses itu sendiri. Tentunya dalam strategi itu sendiri terdiri atas pertimbangan yakni tentang tujuan dan sasaran,

perencanaan, pengalokasian sumber daya serta pertimbangan akan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi proses pencapaian tujuan. Hal ini mengakibatkan strategi bersifat dinamis dan harus selalu terjadi pengembangan agar organisasi tetap konsisten dan tetap hidup.

Begitu juga dengan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) yang juga sebagai BUMN selayaknya organisasi pada umumnya, strategi juga menjadi faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Khususnya dalam pelaksanaan *corporate social responsibility* juga harusnya perlu untuk dilakukan strategi tertentu agar didapat hasil sedemikian rupa yang memuaskan sesuai dengan apa yang direncanakan. Sering terjadi bahwa kata sosial dalam *corporate social responsibility* hanya diinterpretasikan dengan kedermawanan. Lebih dari itu, sebenarnya *corporate social responsibility* adalah terkait dengan *sustainability* yang kemudian menjadikan masyarakat sekitar perusahaan menjadi mandiri dan berdaya meskipun eksistensi perusahaan telah tiada. Hal ini menjadi penting bahwa pendekatan strategi tertentu dalam pelaksanaan *corporate social responsibility* akan mempengaruhi tercapainya tujuan. Strategi yang tepat akan menentukan keberhasilan *corporate social responsibility* dengan mengemban kata sosial dengan makna sejatinya, yakni pemberdayaan.

Mengacu pada teori yang peneliti gunakan, adapun strategi dasar implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility* adalah penguatan kapasitas, kemitraan dan juga penerapan inovasi. Akan peneliti sampaikan lebih dalam pada bagian selanjutnya.

a. Penguatan Kapasitas

Seperti yang sudah peneliti jelaskan diatas bahwa definisi dari penguatan kapasitas adalah suatu proses pembelajaran dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, kelompok atau organisasi serta sistem untuk memperkuat kemampuan diri, kelompok dan organisasi. Peneliti dalam hal ini akan menyajikan data yang peneliti dapat perihal penguatan kapasitas yang dilaksanakan unit kerja PKBL.

Unit Kerja PKBL terus melakukan penguatan kapasitas dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan PKBL. Seiring dengan pengalaman yang didapat, Unit kerja PKBL meningkatkan kapasitasnya berupa disusunnya *Road Map* Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, perubahan mekanisme pelaksanaan program baik Program Kemitraan maupun Program Bina Lingkungan.

1) *Road Map* Pelaksanaan PKBL

Pada tahun-tahun sebelumnya unit kerja PKBL sudah melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dengan cukup baik, hal ini bisa ditunjukkan dengan diraihnya penghargaan 4th dan 5th UNS SEM'S Summit and Award dan Penganugerahan Dharma Krida Baraya Adikarya Anugraha, Surakarta – Penghargaan sebagai Perusahaan Transportasi (darat, laut, udara) pelaksana PK-BL/CSR pada tahun 2015 dan 2016. Tapi seolah diraihnya penghargaan ini masih belum

cukup untuk dapat dikatakan lancar, unit kerja PKBL mendapat kritik dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Institut Teknik Sepuluh Nopember (LPPM ITS) bahwa pelaksanaan PKBL selama ini kurang terarah dalam Pemberdayaan Masyarakat. Diiringi juga oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) terkait Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU), merekomendasikan untuk disusunnya *Road Map* agar arah penyaluran PKBL sebelumnya mayoritas adalah *charity* bisa disalurkan untuk lebih terarah pada pemberdayaan yang *sustainability*. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Roy Darma Putera selaku Asisten Sekretaris Perusahaan Kemitraan dan Bina Lingkungan sebagai berikut,

“Ketika saya bergabung dengan PKBL ini adalah sebuah temuan dari KPKU, KPKU sendiri merupakan unit yang dibentuk kementerian dalam mengukur kinerja BUMN. Disitu direkomendasikan bahwa PKBL membuat sebuah *Road Map* agar arah penyaluran yang sebelumnya kebanyakan bersifat *charity* itu bisa disalurkan dalam lebih terarah dan berkesinambungan.” (hasil wawancara tanggal 9 April 2018 di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III persero)).

Lebih lanjut Bapak Roy Darma Putera menyebutkan,

“Intinya *Road Map* ini merupakan *guidance* dari pelaksanaan PKBL. *Road Map* ini mencakup 7 Provinsi wilayah kerja dari PT Pelabuhan Indonesia III (persero)”.

Hal ini juga dibenarkan oleh Staf Unit Kerja PKBL

Bapak Luqman Firmansyah yakni sebagai berikut,

“Kita telah menyusun dan kerjasama dengan LPPM ITS(Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Institut Teknik Sepuluh Oktober) telah dilakukan survey lapangan untuk beberapa cabang. Kita juga menyusun road map PKBL untuk 5 tahun kedepan. Nanti arahnya jelas, ada tolak ukurnya termasuk survei terkait kondisi sosial di lingkungan sekitar cabang”. (hasil wawancara tanggal 9 April 2018 di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III persero)).

Dalam hal ini *Road Map* Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mengacu pada Kantor Cabang Tanjung Perak dikarenakan terdapat cakupan yang sama yakni Provinsi Jawa Timur sebagai obyek pelaksanaan program. *Road Map* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 7. *Road Map* pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Cabang Tanjung Perak

Misi	Strategi	Program	Ket	Kegiatan	Tahun				
					1	2	3	4	5
Menciptakan Kawasan Kepentingan Pelabuhan PELINDO III yang Aman, Nyaman dan Tentram.	Penyelesaian konflik di daerah ring 1.	Penyebarluasan informasi pencapaian manfaat kegiatan PELINDO III .	Ket	Melakukan publikasi pencapaian manfaat PELINDO III melalui media lokal.					
				Memberikan laporan rutin kegiatan PKBL kepada stakeholder.					
		Peningkatan koordinasi program bantuan.	Ket	Melakukan pendekatan ke tokoh masyarakat dan warga di daerah ring 1.					
				Pemerataan distribusi program bantuan.					
				Pendampingan / fasilitasi <i>participatory planning</i>					
				Memperbaharui SOP perusahaan terkait PKBL.					
	Perbaiki sistem manajemen internal.	Perbaiki sistem tata kelola PKBL.	Ket	Pembentukan divisi khusus PKBL.					
				Transparansi program pemberdayaan.					
		Monitoring evaluasi.	Ket	Mengadakan evaluasi kinerja personel secara berkala.					
				<i>Upgrading</i> kemampuan tim PKBL.					
				Penyusunan IKM					

			BL	Pemeriksaan kesehatan dan pengobatan gratis.						
Mendukung pembangunan ekonomi masyarakat di kawasan kepentingan pelabuhan guna menjadi masyarakat yang sejahtera	Mengembangkan potensi ekonomi masyarakat daerah ring 1.	Peningkatan kualitas sumber daya manusia.	PK	Pelatihan untuk pengembangan usaha.						
		Program kemitraan.	PK	Bantuan modal dan alat untuk pengembangan usaha						
				Pembangunan <i>artshop</i>						
Mendukung Pembangunan dan Pelestarian Lingkungan Pesisir sekitar Pelabuhan.	Menciptakan dan memelihara lingkungan sesuai dengan arah kebijakan nasional.	Program perencanaan penataan kawasan pariwisata pesisir sekitar pelabuhan		Penyusunan dokumen perencanaan penataan pariwisata pesisir sekitar pelabuhan (RTBL dan sejenisnya)/ Karang Kiring						
Mendukung Pembangunan dan Pelestarian Lingkungan Pesisir sekitar Pelabuhan.	Menciptakan dan memelihara lingkungan di mana prinsip-prinsip tanggung jawab sosial dipraktekkan.	Perbaikan infrastruktur permukiman.	BL	Pembangunan taman-taman lingkungan.						
			BL	Bedah rumah.						
			BL	Perbaikan sistem drainase.						
			BL	Penyediaan sistem persampahan.						
			BL	Penyediaan fasilitas suplai air bersih / <i>Rain Water Harvesting</i>						
		Perbaikan fasilitas umum.	BL	Pembangunan fasilitas sanitasi.						
			BL	Pembangunan dan renovasi sarana pendidikan.						
			BL	Pembangunan dan renovasi sarana kesehatan.						
			BL	Pembangunan dan renovasi sarana peribadatan.						
			BL	Pembangunan infrastruktur pendukung di obyek pariwisata.						
		Perbaikan lingkungan.	BL	Penanaman mangrove.						
			BL	Kegiatan pengerukan rutin.						
			BL	Pembangunan talud.						
			BL	Pembuatan sistem pembuangan limbah ikan.						
			BL	Program beasiswa.						
			BL	Pemberian sembako.						

Sumber: *PERDIR PT Pelabuhan Indonesia III Kantor Pusat*

Dengan adanya *Rod Map* PKBL ini harapannya adalah pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan bisa semakin terarah dan berkesinambungan, serta menekankan terwujudnya pemberdayaan sesuai dengan misi yang di emban

oleh *corporate social responsibility*. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Roy Darma Putera,

“*Charity* tetap tidak bisa dihilangkan karena dari masyarakat kita sendiri bahwa pandangan mereka, semisal mereka ingin mengadakan sebuah acara dan membutuhkan dana. Cara termudah yang dapat mereka tempuh adalah membuat proposal. Lebih dari itu PKBL arah sasarannya adalah pemberdayaan. Pemberdayaan dalam hal ini membutuhkan perencanaan, rekomendasi, pengawasan dan evaluasi dan ada kesinambungan”.

Berdasarkan pada wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Roy Darma dapat ditarik kesimpulan bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) merespon dengan baik kritik dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Institut Teknik Sepuluh Nopember (LPPM ITS) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagai unit kerja dari Kementrian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) atas rekomendasikan untuk disusunnya *Road Map* agar arah penyaluran PKBL sebelumnya mayoritas adalah *charity* bisa disalurkan untuk lebih terarah pada pemberdayaan yang *sustainability*.

2) Perbiakan Mekanisme Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sudah mempunyai pengalaman yang baik untuk melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Tentunya Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang selama ini dilakukan

bukan tanpa hambatan. Tetapi dalam hal ini PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai komitmen untuk terus meningkatkan kapasitas sehingga terjadi juga semakin meningkatnya efektivitas dan efisiensi dari pelaksanaan program.

Hambatan yang dialami PT Pelabuhan Indonesia dalam melaksanakan Program Kemitraan adalah terjadinya kredit macet oleh mitra binaan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Roy,

“Terdapat hambatan khususnya pada program kemitraan, dimana program kemitraan ini maksudnya adalah bergulir. Dilihat dari lapisan-lapisan masyarakat Indonesia, program kemitraan ini ditujukan pada masyarakat pada lapisan bawah. Sedangkan pada masyarakat lapisan bawah ini karakteristiknya kurang mendukung program kemitraan dalam konteks kedisiplinan melakukan angsuran”.

Beliau juga menambahkan bahwa,

“Harapannya adalah angsuran yang dibayarkan ini adalah untuk membiayai ukm-ukm yang lain. Nyatanya seiring dengan adanya pembiayaan untuk program kemitraan, diiringi juga dengan macetnya angsuran”.

Sedangkan untuk menindak lanjuti hal tersebut, terdapat perubahan mekanisme untuk dapat menanggulangi hambatan yang dialami. Seperti yang disampaikan Bapak Roy,

“Nah sekarang kalau kita menyalurkan dengan pihak notaris kita bisa melakukan hal tersebut. Tetapi kita tetap mengedepankan cara-cara persuasif”.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Luqman Firmansyah yakni sebagai berikut,

“Dengan adanya nya pembaharuan melalui sistem jaminan fidusia, pelindo 3 mempunyai hak tanggungan pada jaminan yang di angunkan oleh mitra. Jaminan yang diangunkan oleh mitra binaan dapat berupa BPKB motor, mobil dan sertifikat tanah”.

Perjanjian fidusia sendiri adalah perjanjian hutang piutang kreditor kepada debitor yang melibatkan penjaminan. Jaminan tersebut kedudukannya masih dalam penguasaan pemilik jaminan. Tetapi untuk menjamin kepastian hukum bagi kreditor maka dibuat akta yang dibuat oleh notaris dan didaftarkan ke Kantor Pendaftaran Fidusia. Dengan demikian, memiliki kekuatan hak eksekutorial langsung apabila debitor melakukan pelanggaran perjanjian fidusia kepada kreditor (parate eksekusi), sesuai UU No. 42 Tahun 1999 Tentang Jaminan Fidusia.

Praktek sederhana dalam jaminan fidusia adalah debitur/pihak yang punya barang mengajukan pembiayaan kepada kreditor, lalu kedua belah sama-sama sepakat menggunakan jaminan fidusia terhadap benda milik debitor dan dibuatkan akta notaris lalu didaftarkan ke Kantor Pendaftaran Fidusia. Kreditor sebagai penerima fidusia akan mendapat sertifikat fidusia, dan salinannya diberikan kepada debitur. Dengan mendapat sertifikat jaminan fidusia maka

kreditur/penerima fidusia serta merta mempunyai hak eksekusi langsung (parate eksekusi), seperti terjadi dalam pinjam meminjam dalam perbankan. Kekuatan hukum sertifikat tersebut sama dengan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap (Hukumonline, 2007).

Dengan adanya perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dari pelaksanaan Program Kemitraan, sehingga tidak terjadi banyaknya kredit macet oleh mitra binaan dan banyak hilangnya anggaran yang dapat digunakan untuk bergulirnya program.

Sedangkan hambatan yang dialami dalam pelaksanaan Program Bina Lingkungan yakni tidak adanya umpan balik dari masyarakat terhadap PT Pelabuhan Indonesia III (persero) berupa laporan pertanggung jawaban atas dana yang disalurkan oleh perusahaan kepada masyarakat. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Roy sebagai berikut,

“Hambatan yang kita alami dalam hal program bina lingkungan ini adalah masyarakat kurang menyadari akan pentingnya pertanggung jawaban atas anggaran yang kita salurkan karena kita juga dituntut untuk tercapainya *Good Corporate Governance*. Kita perlu laporan pertanggung jawaban mereka”.

Sedangkan untuk menindak lanjuti hambatan tersebut dilakukan perubahan mekanisme. Seperti yang Bapak Roy tambahkan sebagai berikut,

“Jadi untuk proses lebih lanjut apabila pihak masyarakat yang sama ingin mengajukan proposal pengajuan dana bina lingkungan, tetapi belum memenuhi laporan pertanggung jawaban atas proposal yang sebelumnya maka proposal yang sekarang akan kita *hold* termasuk wilayah sekitar masyarakat tersebut untuk lingkup kelurahan”.

Bapak Luqman Firmansyah berpendapat sama dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Roy sebagai berikut,

“Teknisnya berupa notifikasi di aplikasi kemilau pada sistem kami saat objek yg sama ngajukan proposal lagi. Kita lakukan *Blacklist* sampai dengan mitra binaan menyampaikan laporan pertanggung jawaban”.

Dengan deskripsi wawancara dengan Bapak Roy dan Bapak Luqman Firmansyah diatas dapat disimpulkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) berkomitmen untuk meningkatkan kapasitas sehingga dapat terlaksana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang efektif. Adanya mekanisme baru sedemikian rupa juga dapat memberikan edukasi terhadap masyarakat akan sangat penting nya program ini, dan berharap partisipasi dan dukungan yang positif terhadap program ini sehingga kemanfaatan program ini bisa dirasakan oleh banyak masyarakat.

b. Kemitraan

Mengacu pada teori yang peneliti gunakan, kemitraan adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha

Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Unit kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah *regulator* pelaksana PKBL seluruh kantor cabang pada 7(tujuh) provinsi wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Tidak hanya itu, unit kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga sebagai *implementor* pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Dalam hal ini peneliti akan menyajikan data yang diperoleh berkaitan dengan fokus kemitraan. Tidak hanya itu, peneliti akan menyampaikan juga berkaitan dengan bina lingkungan. Maka akan peneliti jabarkan lebih dalam pada bagian selanjutnya.

1) Mekanisme Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dalam pelaksanaannya terdiri dari beberapa tahapan. Hal ini disampaikan oleh bapak Luqman Firmansyah selaku staf unit kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero),

“Tentunya teridiri dari beberapa proses, mulai dari tahap persiapan, survei lokasi, evaluasi itu terkait hasil survei, tahap pelaksanaan, dan tahap monitoring”.

Penjelasan dari Bapak Luqman Firmansyah dapat disajikan dalam bagan berikut:

Tabel 8. Mekanisme Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Nomor	Tahapan	Deskripsi
1	Persiapan	Mengisi formulir pendaftaran dan proposal pengajuan dana selaku mitra binaan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Langkah selanjutnya adalah melengkapi permohonan pengajuan pinjaman yang memuat data-data, seperti data pribadi, lokasi usaha, izin usaha beserta jumlah pinjaman yang diinginkan. Program Bina Lingkungan juga mengharuskan adanya pengisian formulir permohonan sebagai calon objek bantuan.
2	Survei Lokasi	Survei Calon Mitra Binaan yang bertujuan mengecek kebenaran dari formulir peminjaman dana yang sudah dikumpulkan dengan kenyataan yang ada di lapangan. Hal ini sangat penting untuk dilakukan agar dapat memastikan bahwa Calon Mitra Binaan yang terdaftar sesuai dengan persyaratan dan memiliki kondisi usaha yang tepat seperti dicantumkan dalam formulir peminjaman dana. Survei objek calon bantuan dalam program Bina Lingkungan pada dasarnya memiliki tujuan yang sama dengan survei Program Kemitraan, yaitu mengidentifikasi potensi dan kebutuhan.
3	Evaluasi dan Penilaian Hasil Survei	Setelah melihat lingkungan serta potensi dari Calon Mitra Binaan akan ditentukan siapa saja yang akan menjadi mitra binaan serta jumlah pinjaman yang akan diberikan. Analisis yang sudah dilakukan untuk Program Bina Lingkungan, bantuan yang akan diberikan adalah bantuan sesuai dengan 7 (tujuh) kriteria objek bantuan yakni bencana alam, pendidikan, kesehatan, pengembangan prasarana dan sarana umum, sarana ibadah, pelestarian alam,

		sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan
4	Pelaksanaan	Setelah ditetapkan mitra binaan terpilih, mereka dikumpulkan di kantor pusat untuk melakukan pembinaan awal, penandatanganan secara simbolis dan penjelasan kerjasama. Sedangkan pada Program Bina Lingkungan pemberian dana akan langsung dilaksanakan pada lokasi obyek bantuan serta adanya penyerahan secara simbolis kepada mitra binaan.
5	Monitoring	Terdapat dua tipe monitoring dalam program kemitraan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), yaitu mengirim surat, pengecekan yang dilakukan secara berkala khususnya untuk melakukan pengecekan pembayaran pada mitra binaan yang terlambat membayar cicilan pinjaman. Tipe kedua adalah kunjungan lapangan, dimana staf divisi PKBL akan melihat perkembangan usaha para mitra binaan, seperti bagaimana perkembangan peningkatan omset, tenaga kerja maupun pemasaran. Sementara pada monitoring Program binaan, yakni dengan mengirim surat terkait permintaan akan laporan pertanggung jawaban.

Sumber: *Annual Report 2017*

2) Penyaluran Dana Program Kemitraan dan Bina

Lingkungan

Adapun penyaluran dana sampai dengan tahun 2016 Program Kemitraan yakni 5.899 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sebesar Rp 243,63 miliar. Sedangkan sampai pada tahun 2017 Program Kemitraan yang tersalurkan yakni 6.375 Usaha Mikro Kecil Mengengah (UMKM) sebesar Rp259,65

miliar yang tersebar di 7 (tujuh) Provinsi wilayah kerja perusahaan. Sehingga didapat mitra binaan pada tahun 2017 yakni 476 dengan penyaluran dana yakni Rp16,02 miliar (*Annual Report*, 2017)

Sedangkan Penyaluran dana Bina Lingkungan sampai pada tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Gambar 8. Realisasi Penyaluran Program Bina Lingkungan Tahun 2017

No	Uraian / Description	Realisasi Penyaluran BL / Realization Of Community Development Distribution		
		2015	2016	2017
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Jumlah Objek / Number of Objects	289	656	701
2	Jumlah Bantuan / Amount of Aids	11.268.771.950	21.401.030.573	35.407.535
3	Rata-rata penyaluran bantuan per objek / Average aid distribution per object	38.992.290	32.623.522	50.510.036

Sumber: *Annual Report* 2017

Didapat data bahwa terdapat peningkatan obyek Program Bina lingkungan yakni 45 obyek dan peningkatan penyaluran dana Rp 14 miliar atau 65% dari realisasi tahun 2016. Sedangkan rata-rata penyaluran bantuan terjadi peningkatan dari sebelumnya tahun 2016 yakni Rp 32,62 juta menjadi Rp 50,51 juta atau setara 55% dari rata-rata bantuan tahun 2016.

3) Bentuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Bentuk-bentuk dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dapat disajikan dalam bagan sebagai berikut:

Tabel 9. Bentuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Program kemitraan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diklat Kewirausahaan bagi 476 calon mitra binaan yang dilaksanakan di cabang Tanjung Perak, Tanjung Wangi, Tanjung Emas, Tanjung Intan, Banjarmasin, Benoa Tenau Kupang, Sampit dan Lembar. 2. Pameran Mitra Binaan yang mengikutsertakan 86 mitra binaan pada 14 <i>event</i> pameran yaitu: <i>Inacraft</i> 2017, <i>Buleleng Expo</i> 2017, <i>Kabupaten Semarang Expo</i> 2017, <i>Kalteng Quality Expo</i> 2017, <i>UNS Award</i> 2017, <i>Surabaya Great Expo</i> 2017, <i>Fashion and Craft Festival</i> 2017, <i>Jatim fair</i> 2017, <i>Trade Expo BSD city</i> Banten, <i>Siar Interfood</i> 2017 dan <i>Surabaya North Quay</i> selama 4 (empat) kali.
Program Bina Lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan kepada korban bencana alam di Bangil, Wonogiri, Pacitan, Karangasem dan Bima serta penanganan bencana longsor di Lembar. 2. Bantuan sarana dan prasarana pendidikan untuk objek bantuan di sekitar wilayah kerja perusahaan, pelatihan tata rias pengantin kepada warga tidak mampu, pelatihan vokasi las serta kegiatan peduli pendidikan berupa bantuan sarana dan prasarana SMA di daerah tapal kuda Provinsi Jawa Timur. 3. Bantuan pembangunan taman bacaan, penataan pasar di Cabang Tanjung Tembaga dan bantuan ambulance gratis di 3 Cabang. 4. Bantuan bibit ternak di Desa Sengkol dan Sukadana, Kabupaten Lombok Tengah, Provinsi Nusa Tenggara Barat. 5. Bantuan renovasi dan pengembangan sarana ibadah di sekitar wilayah kerja perusahaan

Sumber: *Annual Report* 2017

c. Inovasi Program

Salah satu strategi dasar dalam implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility* adalah Inovasi Program. Inovasi Program sendiri adalah implementasi praktis sebuah gagasan yang mengacu pada pengembangan yang dapat memberikan peningkatan kinerja atas kekurangan yang dialami sebelumnya. Hal ini menjadi penting karena dengan ada nya suatu inovasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja tertentu dalam sebuah organisasi.

Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga melakukan inovasi program dalam hal meningkatkan efektivitas dari Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera,

“Kita mengintruksikan cabang-cabang untuk membuat program kampung binaan di wilayah kerja mereka. Seperti contoh kampung binaan lawas maspati yang sekarang menjadi destinasi wisata”

Hal yang sama juga dibenarkan oleh Bapak Luqman Firmansyah yakni sebagai berikut,

“Semua cabang harus mengusulkan satu kampung binaan. Ini sedang proses tahun ini. Kemaren sudah ngusulkan tapi tetep harus kita survei dulu. Karena sesuai aturan menteri setiap ada proposal masuk atau ada setiap inisiatif dari kita atau yang lain, harus didahului survei dulu khususnya survei kebutuhan”.

1) Konsep Program Kampung Binaan

Program Kampung Binaan menurut singkat peneliti adalah program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Program ini dilaksanakan pada

wilayah Range 1 atau wilayah satu provinsi dari wilayah kerja dari PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Dalam pelaksanaanya, program ini menggunakan anggaran dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan ataupun anggaran program *corporate social responsibility* pada Humas. Untuk perencanaan dari Program Kampung Binaan ini adalah bisa berasal dari masyarakat itu sendiri, ataupun insiatif perusahaan.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera,

“Yang lebih penting adalah masyarakat harus mempunyai arah bahwa mereka diarahkan kearah mana, apakah kampung wisata atau kampung ukm. Sebagai wujudnya adalah program yang masyarakat komunikasikan kepada kita adalah kearah tujuan mereka. Itu yang terpenting.”

Pendapat diatas juga dilengkapi oleh pendapat Bapak Luqman Firmansyah yakni sebagai berikut,

“Kalo inisiatif dari kita sih sebenarnya kemaren kampung lawas”.

Sedangkan dalam rangka sosialisasi program, Unit Kerja PKBL bisa langsung turun ke lapangan untuk melakukan sosialisasi program yang mereka jalankan. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera,

“Bisa langsung ke lapangan dalam konteks mencari kegiatan pemberdayaan. Seluruh cabang melakukan pemetaan tentang potensi wilayah yang dapat menjadi kampung binaan, begitu juga dialog yang dilakukan dengan masyarakat berjalan seperti apa”.

Dari wawancara yang peneliti lakukan dengan Bapak Roy Darma Putera maupun dengan Bapak Luqman Firmansyah dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan Program Kampung Binaan perlu dilakukan sosialisasi dan dialog langsung turun ke lapangan dengan untuk menggali potensi yang bisa dikembangkan juga turut dilakukan.

2) Kampung Binaan Lawas Maspati

Kampung Lawas Maspati adalah kampung binaan dari PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Letaknya yakni di Kecamatan Bubutan Kota Surabaya. Kampung ini cukup terkenal karena menjadi destinasi wisata di tengah pusat kota. Seperti namanya, Kampung Lawas Maspati masih menampilkan Kota Surabaya tempo dulu. Bangunan Ongko Loro atau sekolah desa di masa pendudukan Belanda, bangunan bekas pabrik roti Haji Iskak yang menjadi dapur umum saat pertempuran bersejarah 10 November 1945 adalah contoh bangunan-bangunan bernilai sejarah yang dapat dinikmati oleh pengunjung. Hal ini menjadi potensi sangat bagus untuk dapat dikembangkan menjadi destinasi wisata.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera, bahwa kunci dari pelaksanaan pemberdayaan masyarakat adalah adanya *key person*. Maka dari itu peneliti berkesempatan untuk bertemu dengan Bapak Sabar, yakni Ketua RW 06 dari

Kampung Lawas Maspati. Dapat diketahui bahwa yang menjadi destinasi wisata Kampung Lawas Maspati adalah yang terdapat pada RW 06 yang terdiri dari 05 RT. Beliau adalah *key person* yang dimaksud Bapak Roy Darma Putera dalam pelaksanaan pemberdayaan masyarakat di Kampung Lawas Maspati. Berkat insiatif dan peran aktif beliau untuk mengakomodir kepentingan warga, beliau berhasil sampai sejauh ini dalam mewujudkan destinasi wisata Kampung Lawas Maspati.

Kampung Lawas Maspati dibina sebagai Kampung Binaan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) kurang lebih 3 (tiga) sampai 4(empat) tahun. Hal ini berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh Bapak Sabar,

“Kurang lebih 3-4 Tahun”.

Selain itu peneliti juga menanyakan perihal mata pencaharian mayoritas dari masyarakat Kampung Lawas Maspati kepada Bapak Sabar. Beliau menyampaikan bahwa sekarang banyak UKM tumbuh seiring dengan tumbuhnya Kampung Lawas Maspati sebagai destinasi wisata. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Sabar sebagai berikut,

“Yah sebelumnya ibu-ibu tidak mempunyai keaktifan, tidak produktif hanya kegiatan PKK hanya pengangguran. Setelah ada pembinaan sebagai kampung wisata ada dampak ekonominya. Banyak wisatawan yang berkunjung akhirnya setiap RT punya ide jual ini

jual itu. Ini adalah dampak dari kampung destinasi wisata”.

Berikut adalah UKM yang didirikan masyarakat Kampung Lawas maspati sebagai dampak dari Kampung Lawas Maspati sebagai destinasi Wisata.

Gambar 9. Produk UKM Kampung Lawas Maspati



Sumber: *Kampunglawas.com*

Produk-produk ini adalah hasil dari kreativitas ibu-ibu PKK yang kemudian dipasarkan dalam setiap kunjungan wisatawan ke Kampung Lawas Maspati. Tempo hari lalu Selasa 8 mei,

melalui media www.kampunglawas.com dikabarkan kunjungan sebanyak 56 warga negara asing ini merupakan petinggi-petinggi *United Nations Children's Fund* (UNICEF) di Asia-Pasifik. Kedelapan negara tersebut adalah Indonesia, Malaysia, Cina, Vietnam, Myanmar, Philipina, Thailand, dan Kamboja. Kunjungan ini dalam rangka *Growing Up Urban Summit 2018* yang bertajuk *Growing Up Urban Making Cities Safe and Sustainable for every child* ini bertujuan untuk melihat contoh lingkungan ramah anak di kota di setiap negara.

Gambar 10. Kunjungan Delegasi UNICEF di Kampung Lawas Maspati



Sumber: kampunglawas.com

Peneliti menanyakan perihal bagaimana dampak dari adanya Program Kampung Binaan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) kepada Bapak Sabar, dan beliau menyampaikan terdapat dampak yang signifikan dari adanya program tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Sabar sebagai Berikut,

“Yang jelas ada dampak yang luar biasa tentang pembinaan wisata yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi disini, kesejahteraan masyarakat dan juga kita dikenal oleh masyarakat luas”.

Peneliti menanyakan perihal bentuk binaan dan apa saja bantuan yang diberikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) terhadap Kampung Lawas Maspati. Bapak Sabar menyampaikan menyampaikan sebagai berikut,

“Bentuk bantuan bisa disebutkan fisik, berupa anggaran untuk menghias kampung, membangun masjid, membangun taman baca dan sebagainya. Pelatihan juga dapat dicontohkan pelatihan bahasa inggris yang bekerjasama dengan English first untuk melatih anak-anak muda berkomunikasi bahasa inggris memandu wisatawan asing. Serta promosi kepada agen-agen kapal wisata untuk berkunjung ke kampung lawas maspati. Serta permodalan untuk ukm-ukm setiap RT”.

Dalam pelaksanaan pembinaan, pihak dari PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga melakukan dialog aktif terhadap masyarakat Kampung Lawas Maspati. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Sabar sebagai berikut,

“Kita dalam melaksanakan program saling mendukung mas dan kita saling berkomunikasi. Jadi kita sering kali berdialog tentang aspirasi dari masyarakat sini dan di

wujudkan oleh pelindo seperti halnya taman baca yang sedang di programkan”.

Peneliti dalam hal ini berkesempatan dengan bapak Roy Darma Putera dan Bapak Erfan Aspriandi untuk melakukan dialog langsung kepada masyarakat Kampung Lawas Maspati dan juga melakukan survei lokasi pengadaan Taman Baca. Survei lokasi ini sesuai dengan prosedur dari pelaksanaan Program Kemitraan dan bina Lingkungan yang tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Dapat disampaikan dalam bentuk gambar berikut.



Gambar 11. Dialog Unit Kerja PKBL dengan Masyarakat Kampung Lawas Maspati

Sumber: Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar 12. Survei Lokasi Pengadaan Taman Baca Kampung Lawas

Maspati

Sumber: Dokumentasi Peneliti 2018

Bertepatan pada hari Rabu 18 April, telah dilaksanakan peresmian Taman Baca Masyarakat di Kampung Lawas Maspati. PT Pelabuhan Indonesia III (persero) bersinergi bersama Balai Pustaka dalam rangka melengkapi fasilitas taman baca di Kampung Lawas Maspati. Aksi sinergi BUMN (Badan Usaha Milik Negara) tersebut sebagai dukungan pada program Pemerintah "Indonesia Membaca" melalui Gerakan Cinta Baca yang diinisiasi oleh Kementerian BUMN.

Press Release: Kampung Lawas Maspati Kini Miliki Taman Baca

18-April-2018



Gambar 13. Peresmian Taman Baca Masyarakat Kampung Lawas Maspati

Sumber: *pelindo.co.id*

Mengenai pelaksanaan dari Pembinaan Kampung yang dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero), peneliti juga menanyakan kekurangan dari pelaksanaan program kepada Bapak Sabar Selaku Ketua RW dan juga *key person* tumbuhnya destinasi wisata Kampung Lawas Maspati. Seperti yang disampaikan Bapak Sabar sebagai berikut,

“Kekurangan pasti ada, yang kita alami yakni komunikasinya kurang mungkin dari sudut pandang

sedikitnya SDM yah mas. Mereka juga banyak mengurus masyarakat lain, jadi kita disini juga memaklumi itu. Tetapi secara keseluruhan sudah baik yang dilaksanakan”.

Bapak Sabar juga menambahkan harapan kedepan dari pelaksanaan Program Kampung Binaan ini sebagai berikut,

“Harapannya lebih banyak pelatihan untuk meningkatkan SDM kita dan juga untuk permodalan UKM. Tahun ini saya programkan untuk tumbuhnya UKM-UKM karena sudah banyak pengunjung datang hal ini juga semakin positif untuk pemberdayaan masyarakat”.

Dari wawancara peneliti dengan Bapak Sabar dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan binaan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) secara keseluruhan sudah baik, hal ini ditunjukkan oleh respon positif Bapak Sabar dan juga masyarakat Kampung Lawas Maspati terhadap program yang dilaksanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Dalam pelaksanaannya masyarakat Kampung Lawas maspati memperoleh dukungan dari PT Pelabuhan Indonesia berupa bantuan fisik berupa pembangunan fisik berupa masjid, taman baca, koperasi dan juga pemberian pelatihan kepada anak-anak Kampung Lawas Maspati Bahasa Inggris dengan bekerjasama dengan Lembaga *English First* dalam pelaksanaan pelatihan. Bapak Sabar juga memberikan pernyataan bahwa terdapat kekurangan dalam pelaksanaan program yakni intensitas komunikasi yang kurang intens, dikarenakan keterbatasan sumber

daya manusia yang dimiliki oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Mengingat cakupan dari pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilakukan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah Provinsi Jawa Timur.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Dalam pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero), peneliti menemukan faktor pendukung dan juga penghambat yang dapat dijabarkan sebagai berikut,

a. Faktor Pendukung

Faktor pendukung Strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dapat dibagi menjadi dua yakni faktor pendukung internal organisasi dan faktor pendukung eksternal organisasi yang akan dijabarkan dalam bagian selanjutnya.

1) Faktor Pendukung Internal Organisasi

Terdapat dua Faktor Pendukung dalam proses implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilakukan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam hal ini yakni,

a) **Komitmen Kuat Untuk Berkembang**

Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Roy Darma Putera selaku Asisten Perusahaan Kemitraan dan Bina Lingkungan, peneliti menemukan gambaran besar yang dapat mencerminkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai komitmen kuat untuk terus berkembang dan berharap dapat bermanfaat untuk pembangunan bangsa. Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mengharapkan adanya kesetaraan pembangunan yang timbul karena eksistensi perusahaan terhadap masyarakat, khususnya masyarakat sekitar wilayah perusahaan yang tersebar di 7 (tujuh) provinsi. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera sebagai berikut,

“Kalau kami mengharapkan bahwa kami ini adalah sebuah perusahaan yang orientasinya laba, harapannya bahwa masyarakat sekitar kami ini juga menuai manfaat dari adanya kegiatan bisnis kita. Masyarakat sekitar dapat mempunyai kesetaraan ekonomi kesejahteraan. Jadi melalui PKBL ini dapat disalurkan untuk pemberdayaan, pertumbuhan kesejahteraan, pembangunan fasilitas umum sehingga pelabuhannya berkembang masyarakat juga mengikuti perkembangan tersebut”.

Hal ini juga tercermin dari usaha Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) kaitannya dalam respon positif akan kritik dan rekomendasi yang diberikan oleh Kementrian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) terkait Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) untuk menyusun *Road Map* Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Dan juga terkait perubahan

mekanisme Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang semakin baik dalam hal menanggulangi kekurangan dalam pelaksanaan program pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini adalah bentuk positif dari Internal Organisasi yang dapat menjadi faktor pendukung dalam implementasi strategi terkait Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

b) Sumber Daya

PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah salah satu BUMN yang terbilang besar. Dengan cakupan wilayah kerja di 7 (tujuh) provinsi dengan 17 (Tujuh Belas) Kantor Cabang dan juga sejumlah anak, cucu dan afiliasi perusahaan sehingga tidak berlebihan apabila peneliti menyebutkan bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah perusahaan yang besar. Dengan Sumber daya yang ada, sangat mungkin bagi PT Pelabuhan Indonesia III (persero) untuk dapat ikut serta dalam melaksanakan pembangunan dengan pendekatan *Human Development* melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sesuai dalam amanat Kementrian BUMN.

Lebih khusus pada cukupnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sangat membantu dalam implementasi strategi Program kemitraan dan Bina Lingkungan. Cakupan wilayah kerja pada 7 (tujuh) provinsi dengan 17 (Tujuh Belas) Kantor Cabang menjadi faktor pendukung dalam implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera sebagai berikut,

“Kita kan punya 17 cabang jadi misalkan ada survei daerah jauh kita meminta bantuan untuk survei oleh pihak cabang”.

Beliau juga menambahkan bahwa dengan 17 (tujuh belas) dilakukan Inovasi Program Kampung Binaan yang cakupannya adalah 7(tujuh) Provinsi,

“Bapak dirsum kami selaku pembina PKBL ini juga mengintruksikan untuk melakukan pemberdayaan masyarakat melalui program kampung binaan ini diseluruh cabang diutamakan di *range* 1 jadi mereka harus melakukan pemetaan. Seluruh cabang melakukan pemetaan tentang potensi wilayah yang dapat menjadi kampung binaan, begitu juga dialog yang dilakukan dengan masyarakat berjalan seperti apa. Dan sifat dari kampung binaan ini berkesinambungan dan harapannya adalah meng-*influence* ke daerah daerah sekitar nya untuk mengharapakan program yang serupa”.

Dengan adanya sumber daya yang ada baik dari sumber daya finansial dan juga sumber daya manusia yang dimiliki, menjadi faktor pendukung yang dapat membantu implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

2) Faktor Pendukung Eksternal Organisasi

Terdapat faktor eksternal organisasi yang dapat mendukung dilakukannya strategi implementasi oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah sebagai berikut,

a) Respon Positif Masyarakat

Dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Roy Darma Putera selaku Asisten Perusahaan Kemitraan dan Bina Lingkungan didapat bahwa dalam pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan mendapat respon positif oleh masyarakat. Seperti yang disampaikan sebagai berikut,

“Bagus dan mereka aktif memasukkan proposal. Oleh sebab itu banyak dari staff kita hari ini tidak di kantor yah untuk survei memenuhi proposal yang masuk. Proposal yang masuk selama ini tidak bisa kita halangi dan tidak bisa serta merta kita abaikan. Tetap perlu diperhatikan, tetapi tidak bisa semua kita penuhi karena dengan dana yang ada ini kita mempunyai keterbatasan”.

Beliau juga menambahkan bahwa kunci dari pelaksanaan pemberdayaan masyarakat adalah adanya *key person*. Seperti yang disampaikan beliau sebagai berikut,

“Jadi kuncinya satu kalau ingin melakukan pemberdayaan masyarakat, adalah *key person*. *Key person* ini akan mempermudah kita dalam melakukan pemberdayaan karena efek dari *key person* ini yang sangat bisa untuk mengakomodir kepentingan dari masyarakat terkait. “

Dari pernyataan Bapak Roy Darma Putera, peneliti juga mendapatkan jawaban yang menguatkan pernyataan tersebut dari Bapak Sabar selaku Ketua RW dari Kampung Binaan Lawas Maspati. Bapak Sabar dianggap oleh Bapak Roy Darma Putera adalah sebagai *key person* dalam pelaksanaan pemberdayaan masyarakat Kampung Lawas Maspati. Dengan adanya *key person* ini menjadi Faktor

pendukung bagi pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Seperti yang disampaikan Bapak Sabar sebagai berikut,

“Senang, karena tidak bertele-tele yang jelas fakta ada pembimbingan ada dan dilakukannya juga enak”.

Dari hasil wawancara yang didapat peneliti, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mendapatkan respon positif dari masyarakat yang merasa terbantu akan adanya program tersebut. Hal ini juga ditunjukkan oleh dukungan seorang *key person* yang dianggap dapat memudahkan pelaksanaan pemberdayaan masyarakat. Ini menjadi Faktor Pendukung eksternal organisasi dalam pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

b. Faktor Penghambat

Faktor pendukung Strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dapat dibagi menjadi dua yakni faktor pendukung internal organisasi dan faktor pendukung eksternal organisasi yang akan dijabarkan dalam bagian selanjutnya.

1) Faktor Penghambat Internal

Terdapat faktor penghambat internal yang dapat mengurangi dari efektivitas strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina

Lingkungan yakni minimnya *monitoring*. Selebihnya akan disampaikan dalam bagian selanjutnya.

a) Minimnya *Monitoring*

Monitoring adalah salah proses pengawasan sebuah aktivitas yang dilaksanakan dalam hal mengukur keberhasilan sebuah strategi. Hal ini menjadi penting bahwa *monitoring* adalah proses yang harus dilakukan, sehingga dapat diketahui kekurangan maupun kelebihan strategi yang digunakan dan pencapaian yang didapat. Hasil dari *monitoring* sendiri berbentuk kekurangan maupun kelebihan, yang kemudian dapat dijadikan dasar untuk implementasi strategi selanjutnya.

Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai kendala dalam hal minimnya *monitoring* dari pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Peneliti menemukan beberapa sumber yang dapat menunjukkan bahwa Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai kendala dalam hal minimnya *monitoring*. Peneliti menemukan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitri Kurniawati dan Mochamad Djudi Mukzam dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dalam Jurnal Administrasi Bisnis Vol.50 No.2 September 2017 dengan judul penelitian Pelaksanaan dan Dampak Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam

Pengembangan UMKM (studi kasus pada Kampung Lawas Maspati Surabaya). Didapat salah satu kesimpulan dari penelitian tersebut yang menyebutkan bahwa terdapat hal yang dinilai penyimpangan dalam pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah proses monitoring dengan kunjungan lapangan tidak dilakukan secara berkala dan intensif.

Dari hasil penelitian yang disebutkan diatas, peneliti juga mencoba mencari kebenaran dari pernyataan tersebut yakni dengan melakukan wawancara dengan Bapak Sabar selaku Ketua RW Kampung Lawas Maspati. Bapak Sabar juga membenarkan pernyataan tersebut dengan pernyataan sebagai berikut,

“Kekurangan pasti ada, yang kita alami yakni komunikasinya kurang intens mungkin dari sudut pandang sedikitnya SDM yah mas. Mereka juga banyak mengurus masyarakat lain, jadi kita disini juga memaklumi itu. Tetapi secara keseluruhan sudah baik yang dilaksanakan”.

Dari hasil wawancara yang peneliti dapatkan dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil penelitian diatas yang dilakukan pada tahun 2017, masih tetap terjadi minimnya *monitoring* intens .

Sedangkan dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak Roy Darma Putera, dengan menggunakan pendekatan peneliti beliau memberikan pernyataan yang dapat menjadi pembenaran atas kesimpulan diatas. Seperti yang disampaikan Bapak Roy Darma Putera sebagai berikut,

“Ditempat kami untuk sekarang ini belum dilakukan pemantauan atau *monitoring*. *Monitoring* ini bisa kita wakikan melalui konsultan. Jadi kita *hire* konsultan yang menyusun *Road Map* untuk membuat *report* implementasi *Road Map* itu terhadap realisasinya bagaimana. Bagi teman-teman seolah adalah tugas tambahan membuat suatu *monitoring* dan evaluasi, dan kita belum melakukan hal itu. Kebanyakan unit pkbl itu unit *supporting* yang fungsinya masih menempel atau merupakan bagian dari fungsi lainnya. Misalnya kalau di cabang-cabang unit pkbl nempelnya di keuangan sementara keuangan sendiri *core* nya adalah menjaga likuiditas perusahaan dan berbagai macam. Nah pkbl nempel disitu. Nah kalo koporasinya sibuk dia ketinggalan”.

Sehingga dari pernyataan Bapak Roy Darma Putera dapat dibenarkan bahwa ada Faktor Penghambat Internal Organisasi yakni minimnya *monitoring* dari strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal ini tentu menjadikan kurang efektifnya pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

2) Faktor Penghambat Eksternal Organisasi

a) Kesalah Pahaman Masyarakat

Terdapat Faktor Penghambat Eksternal Organisasi dalam pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yakni dari sudut pandang kesalah pahaman masyarakat adanya Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dianggap sebatas sumbangan, bukan sebagai kesempatan untuk dapat menjadi sarana untuk meningkatkan kemandirian masyarakat.

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arba'in Ridho Afiansyah Mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret dengan judul penelitian Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam Jurnal *Privat Law* Vol. III No.2 Juli-Desember 2015 . Didapat salah satu kesimpulan dari penelitian tersebut yang menyebutkan bahwa,

“Presepsi masyarakat yang beranggapan bahwa Program Kemitraan adalah sumbangan atau hibah (Salah presepsi dari masyarakat) Masyarakat beranggapan bahwa Program Kemitraan merupakan bentuk sumbangan atau hibah dari perusahaan. Hal ini dikarenakan tidak adanya jaminan dalam prosedur peminjaman. Sehingga banyak masyarakat yang tidak mempunyai itikad baik untuk mengembalikan pinjaman dari Program Kemitraan ini”.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Roy Darma Putera sebagai berikut,

“Terdapat hambatan khususnya pada program kemitraan, dimana program kemitraan ini maksudnya adalah bergulir. Dilihat dari lapisan-lapisan masyarakat Indonesia, program kemitraan ini ditujukan pada masyarakat pada lapisan bawah. Sedangkan pada masyarakat lapisan bawah ini karakteristiknya kurang mendukung program kemitraan dalam konteks kedisiplinan melakukan angsuran”.

Beliau juga menambahkan bahwa,

“Harapannya adalah angsuran yang dibayarkan ini adalah untuk membiayai ukm-ukm yang lain. Nyatanya seiring dengan adanya pembiayaan untuk program kemitraan, diiringi juga dengan macetnya angsuran”.

Dalam hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa hambatan yang didapat pada hasil penelitian diatas pada tahun 2015 masih

tetap sama hingga pada sekarang 2018. Hal ini menunjukkan salah persepsi masyarakat menjadi faktor penghambat eksternal organisasi dalam pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal tersebut dapat mengurangi dari efektivitas pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

C. Pembahasan

1. Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Strategi sangat penting kaitannya dalam rangka organisasi mencapai tujuan. Strategi tertentu dapat menentukan bagaimana pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu penting kiranya sebuah organisasi menyikapi strategi yang mereka gunakan, apa strategi sudah baik atau masih kurang baik atau pun strategi membutuhkan perubahan tertentu guna meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan.

Dari uraian peneliti di atas peneliti menekankan strategi apa yang diperlukan agar pelaksanaan *corporate social responsibility* dapat berjalan dengan optimal dengan mengemban misi pemberdayaan masyarakat. Namun nyatanya setiap perusahaan mempunyai perspektif sendiri dalam menyikapi adanya tanggung jawab sosial ini. Ada perusahaan yang aktif untuk melaksanakan tanggung jawab sosial, lebih jauh lagi aktif dalam melakukan pemberdayaan masyarakat. Namun tidak sedikit juga perusahaan yang melaksanakan tanggung jawab sosial hanya sekedar

sebagai tanggung jawab tanpa melaksanakan misi sosial pemberdayaan yang teracntum dalam konsep tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini menjadikan tanggung jawab sosial yang dilakukan suatu perusahaan tidak berdampak maksimal terhadap pembangunan manusia khususnya pada masyarakat sekitar perusahaan.

PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah salah satu BUMN yang mempunyai kewajiban sosial perusahaan. Hal tersebut juga tertuang dalam Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang berbunyi “BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN”. Sedangkan lebih lanjut dalam Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara disebutkan dalam Pasal 2, “Perum dan Persero wajib melaksanakan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan dengan memenuhi ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan ini”. Denga tanggung jawab yang dimiliki PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dengan baik melaksanakan tanggung jawab tersebut dengan komitmen yang kuat. Terlebih dengan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang telah disusun dan mulai dilaksanakan.

Dalam melaksanakan tanggung jawab sosial harus dilakukan strategi tertentu agar didapat pencapaian optimal dalam hal pembangunan manusia melalui pemberdayaan masyarakat, tentunya dilaksanakan secara

berkelanjutan(*sustainable*). Terdapat 3 (tiga) strategi dasar implementasi prinsip-prinsip *corporate sosial responsibility* yakni,

a. Penguatan Kapasitas

upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, *effectiveness*, dan *responsiveness* kinerja organisasi.

b. Kemitraan

Kemitraan adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

c. Penerapan Inovasi

implementasi praktis sebuah gagasan yang mengacu pada pengembangan yang dapat memberikan peningkatan kinerja atas kekurangan yang dialami sebelumnya.

a. Penguatan Kapasitas

Penguatan kapasitas adalah salah satu strategi yang dapat digunakan sebuah organisasi dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *corporate social responsibility*. Grindle dalam Haryono, dkk (2012: 39) “*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*”. (Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk

mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah). Namun dalam hal ini penguatan kapasitas yang dimaksud adalah penguatan kapasitas dalam rangka meningkatkan efektivitas sebuah strategi dalam mencapai tujuan, khususnya dalam tercapainya tujuan *corporate social responsibility* yakni berhasilnya pembangunan manusia yang menumbuhkan kemandirian pada masyarakat sekitar perusahaan. Dengan tercapainya tujuan tersebut, perusahaan sangat mempunyai peran dalam pembangunan manusia pada masyarakat sekitar perusahaan sehingga masyarakat mendapatkan manfaat akan eksistensi perusahaan tersebut.

Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) melakukan 2 (dua) pengembangan kapasitas yakni pertama adalah penyusunan *Road Map*. Hal ini sesuai dengan rekomendasi yang diberikan oleh Kementrian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) berkaitan dengan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU). Dengan adanya *Road Map* ini, kedepan pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada seluruh wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero) akan lebih terarah pemberdayaan dan proses yang berkesinambungan(*sustainability*). Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Achmad Lamo (2015:25) bahwa program *corporate social responsibility* sendiri merupakan program yang berkelanjutan dan bertujuan untuk menciptakan kemandirian publik bukan sebaliknya. Hendrik (2008:5) juga memberikan pendapat yang sama bahwa sesungguhnya *corporate social responsibility* sangat terkait dengan

suistainability dalam arti lain dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan pemberdayaan masyarakat mandiri bukan memperdayai masyarakat dan menjadi ketergantungan masyarakat.

Peningkatan kapasitas yang kedua adalah perbaikan atas mekanisme Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Sering terjadinya kredit macet pada Program Kemitraan mengakibatkan banyaknya hilangnya anggaran pada Program Kemitraan. Anggaran pada Program Kemitraan pada prinsipnya selalu bergulir, dalam arti pengembalian dana oleh debitor dengan kredit akan tetap disalurkan pada mitra binaan yang lain pada tahun berjalan atau pun pada periode selanjutnya. Awalnya PT Pelabuhan Indonesia (persero) tidak bisa berbuat banyak karena memang mereka tidak bisa melakukan penyitaan aset pada debitor dikarenakan tidak adanya dasar hukum yang kuat. Dengan hambatan yang sedemikian rupa akhirnya Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) membuat perbaikan mekanisme yakni dengan menggunakan sistem jaminan fudisia yang melibatkan pihak notaris sebagai pembuat sertifikat jaminan fudisia. Kekuatan hukum sertifikat tersebut sama dengan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap. Dengan adanya sistem baru ini memungkinkan kedisiplinan mitra binaan dalam melakukan kredit. Namun Unit Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero) tetap melakukan cara-cara persuasif apabila tetap terjadi kredit macet pada mitra binaan. Serta pada Program Bina Lingkungan terdapat perbaikan dimana terdapat sistem *Hold* atau penghentian sementara penyaluran dana kepada mitra

binaan apabila mitra binaan terkait tidak memenuhi tuntutan laporan pertanggung jawaban. Laporan pertanggung jawaban ini penting bagi Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) karena untuk memenuhi salah satu unsur dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* yakni transparansi khususnya pada transparansi penyaluran dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Dari perbaikan atas mekanisme Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilakukan oleh Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) menunjukkan bahwa strategi yang mereka gunakan haruslah mempertimbangkan lingkungan. Apabila terjadi perubahan pada lingkungan tersebut, sangat penting untuk melakukan perubahan strategi untuk menyikapi perubahan pada lingkungan tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan Hatten dan Hatten (1988) dalam Salusu (1996:108) yakni ”Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya. Strategi hendaknya sesuai dengan lingkungan yang ada. Hal ini menuntut pembuat strategi untuk mengikuti perkembangan lingkungan untuk dapat mengidentifikasi peluang yang ada”.

Secara keseluruhan peningkatan kapasitas yang dilakukan oleh Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) sudah baik. Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) terbuka dalam menerima kritik dan juga merespon dengan positif kritik yang diterima. Serta Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) berpandangan dinamis terhadap lingkungan. Dengan perbaikan mekanisme

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan akan meningkatkan efektivitas strategi implementasi yang dilaksanakan oleh Unit Kerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero).

b. Kemitraan

Kemudian strategi dasar implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility* adalah kemitraan. Peneliti mengambil definisi dari Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan, disebutkan yakni “Kemitraan adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan”. Meskipun strategi dasar yang dibahas dalam hal ini adalah kemitraan, namun peneliti baik pada bagian penyajian data ataupun pembahasan juga menambahkan bina lingkungan karena program yang dibahas dalam hal ini adalah Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Strategi kemitraan dalam hal ini mempunyai gambaran besar yakni tentang kerjasama yang dilakukan pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka memperoleh kemanfaatan atas kerjasama tersebut. Program kemitraan dan Bina Lingkungan adalah program yang mencakup kerjasama tersebut dalam rangka memberi kemanfaatan kepada masyarakat untuk pembangunan.

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) menurut peneliti sudah baik.

Mengingat dari sekian banyak BUMN yang ada di Indonesia, memang tidak semua dapat melaksanakan PKBL dengan maksimal karena pertimbangan laba perusahaan yang tidak memungkinkan. Diketahui bahwa total anggaran yang dikeluarkan dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Tahun 2017 adalah Rp 51,42 Miliar. Anggaran tersebut mencakup 17 (tujuh belas) Kantor Cabang yang tersebar di 7 (tujuh) Provinsi. Ini sudah menunjukkan jumlah yang banyak. Namun peneliti tidak menekankan bahwa semakin banyak jumlah anggaran yang dikeluarkan dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan akan meningkatkan efektivitas Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Seperti yang disampaikan oleh Hendrik (2008:10) bahwa selama ini *corporate social responsibility* kebanyakan diukur dari sudut pandang seberapa besar uang yang dikeluarkan. Padahal yang menjadi penting bukan hal tersebut, melainkan sasaran *corporate social responsibility* yakni pemberdayaan, dan bukanlah memperdayai. Hendrik juga mencermati bahwa persoalan yang terjadi bahwa kata sosial dalam *corporate social responsibility* sering dipahami sebagai bentuk kedermawanan. Padahal kedermawanan sendiri adalah sebagian kecil dari *corporate social responsibility*. Achmad Lamo (2015:25) juga mengungkapkan bahwa perlu dibedakan antara program *corporate social responsibility* dengan kegiatan *charity*. kegiatan *charity* (amal) hanya berlangsung sekali atau sementara waktu dan biasanya justru menimbulkan ketergantungan publik terhadap perusahaan. Achmad Lamo juga menambahkan bahwa program *corporate social responsibility* sendiri

merupakan program yang berkelanjutan dan bertujuan untuk menciptakan kemandirian publik bukan sebaliknya.

Sedangkan pendekatan *corporate social responsibility* yang dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) tidak hanya berupa *charity*, namun juga berbentuk pemberdayaan masyarakat yang sifatnya berkelanjutan. Hal tersebut juga mempunyai persamaan dengan konsep pembangunan manusia (*Human Development*) yang dikemukakan UNDP UNDP atau *United Nations Development Programme* (1995) yakni, “Pembangunan manusia didukung empat unsur pokok, yaitu produktivitas, pemerataan, kesinambungan dan pemberdayaan”.

Juga peneliti menambahkan bahwa dari data yang sudah disajikan bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai komitmen kuat dalam melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal ini dikarenakan melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mengharapkan adanya kesetaraan pembangunan yang timbul karena eksistensi perusahaan terhadap masyarakat, khususnya masyarakat sekitar wilayah perusahaan yang tersebar di 7 (tujuh) provinsi. Terlebih PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah perusahaan BUMN yang saham mayoritasnya dimiliki oleh pemerintah. Tujuan utama adanya BUMN juga tidak hanya dalam mencari keuntungan sebesar-besarnya melainkan juga mempunyai kewajiban lain yakni kewajiban sosial untuk ikut serta mensejahterakan masyarakat.

c. Inovasi Program

Inovasi program adalah strategi dasar ke tiga (3) implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility*. Inovasi program bisa jadi menjadi alternatif dalam pelaksanaan *corporate social responsibility*. Apabila terjadi titik jenuh dalam pelaksanaan program, dimana tidak terjadi peningkatan akan tercapainya sebuah tujuan. Hal yang bisa dilakukan adalah melakukan inovasi program, dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Harapannya adalah apabila terdapat inovasi program, bisa jadi mendorong peningkatan efektivitas program dan berdampak pada hasil yakni tercapainya sebuah tujuan.

PT Pelabuhan Indonesia III (persero) melalui Unit Kerja PKBL Kantor Pusat melakukan inovasi program yakni program kampung binaan. Sesuai dengan penjelasan di atas, Kampung Binaan adalah program yang ditujukan untuk pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan. Sasarannya adalah pemberdayaan masyarakat sekitar wilayah kerja perusahaan. Program Kampung Binaan ini harapannya adalah memberi kesempatan pada masyarakat sekitar perusahaan dengan menggali potensi dari masyarakat tersebut dan mendorong kreativitas masyarakat secara optimal sehingga dapat menciptakan masyarakat yang mandiri dan menciptakan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

Dalam pelaksanaannya Unit Kerja PKBL PT Pelabuhan Indonesia III (persero) langsung turun ke lapangan dalam rangka melakukan sosialisasi dan melakukan dialog dengan masyarakat. Kegiatan ini

dilakukan untuk penggalian potensi kampung. Dalam hal ini PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dengan langsung melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan program, begitu juga dalam hal perencanaan program kampung binaan sendiri. Hal ini dirasa sangat baik dan sesuai dengan yang disampaikan oleh Hikmat (2010:3) bahwa konsep pemberdayaan selalu dihubungkan dengan kemandirian, partisipasi, jaringan kerja, dan keadilan. Kemudian menurut Craig dan Mayo dalam Agus Surjono dan Trilaksono Nugroho (2008:28), partisipasi merupakan komponen terpenting dalam upaya pertumbuhan kemandirian dan proses pemberdayaan. Partisipasi merupakan komponen penting dalam menumbuhkan kemandirian dalam pemberdayaan masyarakat. Setiap individu harusnya terlibat secara langsung dalam proses pemberdayaan untuk memperoleh rasa percaya diri, memiliki harga diri dan pengetahuan untuk mengembangkan keahlian baru.

Dalam proses nya, Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga turut serta dalam pembinaan. Staf dari Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) melakukan dialog dalam rangka menjalin komunikasi yang baik sehingga terjaga koordinasi antara pihak masyarakat dengan perusahaan. Kedua pihak juga saling terbuka untuk adanya tukar aspirasi. Hal ini menjadikan pemberdayaan masyarakat berjalan dengan optimal perusahaan mengerti dengan baik keinginan dari masyarakat, begitu juga sebaliknya. Proses pembinaan ini sesuai dengan Soegijono dkk. dalam Soekanto (2004)

menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan dalam pemberdayaan masyarakat miskin yakni,

(1) pendekatan yang terarah artinya pemberdayaan masyarakat harus terarah dan berpihak kepada orang miskin, (2) pendekatan kelompok, artinya secara bersama-sama untuk memudahkan pemecahan masalah yang dihadapi, dan (3) pendekatan pendampingan, artinya dilakukan selama proses pembentukan dan penyelenggaraan kelompok masyarakat miskin perlu didampingi oleh pendamping yang profesional sebagai fasilitator, komunikator dan dinamisor terhadap kelompok untuk mempercepat tercapainya kemandirian.

Program Kampung Binaan ini juga sangat bersifat positif apabila dilihat dari sudut pandang pemberdayaan masyarakat dengan pendekatan pembangunan manusia (*Human Development*). Program Kampung Binaan dapat mewujudkan pembangunan manusia melalui memusatnya pemikiran dan tindakan kebijakan pada penciptaan keadaan yang mendorong dan mendukung usaha masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri dan untuk memecahkan masalah mereka pada tingkat individual, keluarga, komunitas. Program Kampung Binaan sendiri dari sudut pandang peneliti adalah program yang sangat berpihak kepada pembangunan manusia, dan mempunyai potensi sangat baik pada keberhasilan pemberdayaan masyarakat. Hal ini dilihat dari pelibatan masyarakat dalam proses pemberdayaan contohnya yakni pada proses perencanaan dan juga pertimbangan kebijakan akan aspirasi masyarakat. Dukungan yang berupa finansial dan juga pelatihan-pelatihan akan sangat membantu masyarakat untuk mencapai kata masyarakat mandiri, ditambah dengan proses nya yang berkelanjutan. Maka peluang akan tercapainya tujuan menciptakan masyarakat mandiri bukan lah hal yang mustahil.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero)

Straegi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilakukan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat adalah langkah maju untuk meningkatkan efektivitas dari program tersebut. Dalam pelaksanaannya terdapat faktor pendukung dan penghambat baik dari internal organisasi atau dari eksternal organisasi. Sangat baik apabila langkah implementasi yang ditempuh mendapat faktor pendukung, hal ini akan melancarkan jalannya program. Namun faktor penghambat menjadikan langkah yang dilakukan tidak berjalan lancar. Berikut adalah faktor pendukung dan faktor penghambat baik dari internal ataupun eksternal organisasi.

a. Faktor Pendukung dan Penghambat Internal Organisasi

1) Faktor Pendukung Internal Organisasi

Seperti yang disampaikan pada penyajian data di atas bahwa terdapat 2 (dua) faktor pendukung internal organisasi yakni sebagai berikut,

a) Komitmen Kuat Untuk Berkembang

Komitmen yang kuat adalah faktor penting untuk menyukseskan strategi. Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai komitmen kuat untuk mencapai hal tersebut, yakni implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Setiap Individu dari Unit Kerja Kantor Pusat PT

Pelabuhan Indonesia III (persero) mempunyai persepsi yang sama tentang implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Tidak hanya itu, Asisten Sekretaris Perusahaan dan juga Direktur Sumber Daya dan Umum juga mempunyai persamaan sudut pandang akan hal ini. Hal ini menunjukkan implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan mendapatkan dukungan baik dari internal organisasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Hatten dan Hatten (1988) dalam Salusu (1996:108) tentang prinsip strategi yakni “Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari pihak eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi”.

Komitmen kuat ini akan mendukung jalannya implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal ini menjadikan setiap dari proses yang dilakukan berlandaskan komitmen yang kuat. Maka sangat mungkin bahwa tujuan dari implementasi strategi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan akan tercapai.

b) Sumber Daya

Sumber daya adalah hal penting dalam sebuah organisasi. Khususnya dalam sebuah strategi, dibutuhkan pengalokasian sumber daya sedemikian rupa agar tercapailah sebuah strategi tersebut. Seperti yang disampaikan di atas bahwa PT Pelabuhan

Indonesia III (persero) mempunyai sumber daya yang bagus baik dari sisi finansial atau pun sumber daya manusia. Hal ini menjadi faktor pendukung internal organisasi dalam suksesnya sebuah strategi. Seperti yang disampaikan oleh Menurut Boyd (2000:29) bahwa “Merumuskan strategi juga melibatkan keputusan bagaimana sumber daya itu dicapai dan dialokasikan, antar unit bisnis, produk pasar, departemen fungsional, dan kegiatan-kegiatan di dalam setiap perusahaan atau produk-pasar”. Demikian dengan Hatten dan Hatten (1988) dalam Salusu (1996:108) juga menyebutkan bahwa “Sumber daya adalah sesuatu yang kritis. Strategi adalah sesuatu yang mungkin, maka dari itu strategi yang dibuat harus layak dan dapat dilaksanakan”. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya sangat penting kaitannya dengan strategi.

2) Faktor Penghambat Internal Organisasi

a) Minimnya Monitoring

Seperti yang disampaikan di atas bahwa peneliti menyampaikan terdapat minimnya monitoring terhadap Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan oleh Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Hal ini menjadi faktor penghambat akan sukses nya strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Boyd (2000:29) bahwa terdapat 5 (lima) unsur strategi yang salah satunya adalah sinergi. Sinergi dalam hal ini

diartikan setiap proses bisnis yang dilakukan baik itu proses produksi, manajemen, dan hubungan kemasyarakatan dapat berjalan dengan baik dan menguatkan satu sama lain.

Apabila kembali pada apa yang terjadi pada lingkungan Internal organisasi Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah minimnya pelaksanaan monitoring. Sedangkan proses monitoring adalah salah satu proses dari manajemen. Monitoring sendiri dilakukan dalam rangka untuk mengukur keberhasilan sebuah perencanaan dan juga pelaksanaan program. Apabila Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) melakukan sedikit monitoring maka akan berdampak pada sedikitnya informasi yang didapat tentang keberhasilan strategi yang dilaksanakan. Hal ini akan mengurangi efektivitas strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Mengingat apabila terdapat kelemahan dalam Strategi implementasi Kemitraan dan Bina Lingkungan, kemungkinan akan gagalnya pencapaian strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sangat mungkin terjadi.

b. Faktor Pendukung dan Penghambat Eksternal Organisasi

1) Faktor Pendukung Eksternal Organisasi

a) Respon Positif Masyarakat

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero) mendapat respon positif

dari masyarakat. Hal ini menjadi faktor pendukung bagi terlaksananya strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Hatten dan Hatten (1988) dalam Salusu (1996:108) tentang prinsip strategi yakni “Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari pihak eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi”.

Bahwa masyarakat sebagai objek program merespon positif Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal ini adalah wujud dukungan dari masyarakat agar Program Kemitraan dan Bina Lingkungan tetap dilaksanakan. Meningat program ini adalah program pembangunan yang berfokus pada pembangunan manusia melalui pemberdayaan masyarakat. Masyarakat mendapat banyak manfaat akan adanya program ini. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan memberikan dukungan-dukungan tertentu yang menimbulkan suasana baik pada masyarakat, dan kondisi tersebut sangat baik untuk kreativitas masyarakat. Pada gilirannya kondisi ini akan melahirkan manusia-manusia pembangunan yang mempunyai inisiatif dan dapat memecahkan bermacam persoalan secara mandiri.

2) Faktor Penghambat Eksternal Organisasi

a) Kesalah Pahaman Masyarakat

Kesalah pahaman yang muncul di masyarakat bahwa Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dianggap sebatas sumbangan adalah faktor penghambat dari strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal ini akan menghambat suksesnya strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Siagian(2014:23) bahwa salah satu faktor yang berpengaruh pada strategi adalah kompleksitas lingkungan eksternal. Siagian menyebutkan “Setiap organisasi dihadapkan pada lingkungan yang berbeda-beda dan yang pasti bahwa lingkungan selalu dinamis. Lingkungan yang sangat dinamis tersebut pasti berpengaruh pada cara organisasi menetapkan strategi”.

Diketahui juga hambatan ini telah berlangsung lama. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang harapannya adalah menumbuhkan kemandirian masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat tidak dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dengan maksimal. Masyarakat cenderung menginginkan program instan berupa sumbangan, dan hal ini jauh dari kata pemberdayaan masyarakat, dan justru dapat meningkatkan ketergantungan masyarakat akan program-program yang bersifat “*charity*”. Kompleksitas Lingkungan yang dihadapi oleh organisasi Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) harus dilakukan penanggulangan agar kedepan hambatan ini tidak dialami.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah disampaikan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah sesuai strategi dasar implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility*. Strategi dasar implementasi prinsip-prinsip *corporate social responsibility* terdiri dari 3 (tiga) strategi yakni penguatan kapasitas, kemitraan dan penerapan inovasi. Sesuai dengan teori di atas bahwa strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) diantaranya adalah sebagai berikut:
 - a. penyusunan *Road Map* pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, hal ini adalah wujud respon baik PT Pelabuhan Indonesia III (persero) terhadap rekomendasi atas Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) terkait Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU).
 - b. Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga melakukan perbaikan mekanisme pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, hal ini dilakukan berkaitan dengan hambatan yang dialami

- c. sebelumnya sehingga dengan adanya perbaikan ini diharapkan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dapat berjalan lebih efektif.
- d. Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) juga melakukan inovasi program yakni dengan Program Kampung Binaan yang dilaksanakan pada 17 (tujuh belas) Kantor Cabang wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Program tersebut juga sesuai dengan konsep pemberdayaan masyarakat yang menekankan peran partisipasi dalam hal menumbuhkan kemandirian masyarakat. Program Kampung Binaan juga bersifat positif apabila dikaitkan pada konsep pembangunan manusia (*Human Development*) karena memiliki peran penciptaan keadaan yang mendorong dan mendukung usaha masyarakat.

Secara umum strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sudah mengarah pada pendekatan *community development* dalam rangka pelaksanaan *corporate social responsibility*. Hal ini ditandai dengan adanya inovasi program Kampung Binaan yang secara langsung mengikutsertakan partisipasi masyarakat pada proses pemberdayaan masyarakat dan dilaksanakan secara berkelanjutan, tidak sama dengan sebelumnya yang mayoritas menggunakan pendekatan *charity* yang hanya dilakukan pada satu waktu dan tidak berkelanjutan.

2. Terdapat faktor pendukung dan penghambat baik dari internal organisasi dan juga eksternal organisasi dalam strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yakni sebagai berikut:

a. Internal organisasi

1) Faktor pendukung

Faktor pendukung internal organisasi adalah komitmen kuat untuk berkembang dan juga sumber daya yang dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Komitmen yang kuat adalah faktor penting untuk menyukseskan strategi sedangkan sumber daya menurut Hatten dan Hatten dalam Salusu adalah sesuatu yang kritis dalam hal sukses nya sebuah strategi.

2) Faktor penghambat

Faktor penghambat internal organisasi dalam terlaksananya Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkunga adalah minimnya monitoring yang dilakukan oleh Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero), hal ini akan menyulitkan pengukuran keberhasilan sebuah strategi yang ditetapkan.

b. Eksternal Organisasi

1) Faktor Pendukung

Faktor pendukung dari eksternal organisasi adalah respon positif dari masyarakat akan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (persero). Hal ini menjadi seperti yang disampaikan oleh Hatten dan Hatten dalam Salusu tentang prinsip strategi yakni Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait.

2) Faktor penghambat

Faktor penghambat eksternal organisasi adalah kesalah pahaman masyarakat yang sudah terlampau lama yang menganggap Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah sebuah wujud sumbangan dari perusahaan untuk masyarakat, sedangkan misi dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sendiri adalah terwujudnya pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan. Hal ini akan menghambat tercapainya strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

B. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan peneliti berkaitan dengan Strategi Implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkunga yang dilaksanakan oleh Unit Kerja PKBL Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) adalah sebagai berikut:

1. Perbaiki mekanisme Program Kemitraan dengan menggunakan jaminan fudisia sebaiknya dilakukan dengan pembuatan akta jaminan fudisia oleh notaris dan juga didaftarkan pada kantor pendaftaran fudisia. Hal ini menghindari adanya akta dibawah tangan. Akta dibawah tangan adalah sebuah akta yang dibuat antara pihak-pihak dimana pembuatanya tidak dihadapan pejabat pembuat akta yang sah ditetapkan oleh undang-undang yakni notary, PPAT dll. Sedangkan akta di bawah tangan bukanlah akta otentik yang memiliki nilai pembuktian sempurna. Sebaliknya, akta otentik

akta yang dibuat oleh atau di depan pejabat yang ditunjuk oleh Undang-Undang dan memiliki kekuatan pembuktian sempurna.

2. Peningkatan aktivitas monitoring dalam pelaksanaan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan proses manajemen sehingga didapat capaian-capaian tertentu akan strategi yang dilaksanakan. Proses monitoring sangat penting kaitannya dalam mengukur pencapaian sebuah strategi. Dengan komitmen yang dimiliki oleh Unit Kerja Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam melaksanakan strategi implementasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, dengan mengemban misi pemberdayaan masyarakat. Peneliti kira sangat bisa untuk dilakukan peningkatan aktivitas monitoring. Harapannya dari proses monitoring ini didapat informasi terkait kemandirian masyarakat yang menjadi sasaran keberhasilan strategi ini.
3. Perlu ditingkatkannya aktivitas sosialisasi perihal Program Kemitraan dan Bina Lingkungan terhadap masyarakat. Mengingat masih banyaknya persepsi masyarakat yang menganggap Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah sebagai amal. Sedangkan Lebih jauh lagi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah sarana pemberdayaan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan masyarakat memperoleh keahlian dan keterampilan sehingga dengan kreatif dimanfaatkan untuk meningkatkan taraf hidup mereka.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Budiman, Arief. 1995. *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Boyd, Walker dan Larreche. 2000. *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan. Strategis dengan Orientasi Global, Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Hendrik, Budi Untung. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hikmat, Harry. 2004. *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Hikmat, Harry. 2010. *Strategi Pemberdayaan Masyarakat Edisi Revisi*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Mardikanto, Totok. 2014. *CSR (Corporate Social Responsibility) (Tanggungjawab Sosial Korporasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M.B.A, Huberman, M. & Saldana. 2014. *Analisis Data Kualitatif. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi*. Jakarta: UI.
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahmatullah, Trianita Kurniati. 2011. *Panduan Praktis Pengelolaan CSR*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Said, Achman Lamo. 2015. *Corporate social responsibility dalam perspektif governance*. Yogyakarta: deepublish.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan strategik: untuk organisasi publik dan organisasi nonprofit*. Jakarta: Grasindo
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumiaksara
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Surjono, Agus dan Trilaksono Nugroho. 2008. *Paradigma, Model, Pendekatan Pembangunan, dan Pemberdayaan Masyarakat di era Otonomi Daerah*. Malang: Bayumedia dan Lembaga Penerbitan dan Dokumentasi FIA – UNIBRAW.

UNDP. 1996. *Human Development Report 1995*. New York. Oxford. Oxford University.

Wahyudi, Isa dan Busyra Azheri. 2008. *Corporate Social Responsibility: Prinsip, Pengaturan dan Implementasi*. Malang: In-Trans Publishing.

Jurnal

Afiansyah, Arba'in Ridho. 2015. *Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (persero)*. Jurnal Privat Law Vol. III No.2.

Kurniawati, Fitri dan Mochamad Djudi Mukzam. 2017. *Pelaksanaan dan Dampak Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (persero) dalam Pengembangan UMKM (studi kasus pada Kampung Lawas Maspati Surabaya)*. Jurnal Administrasi Bisnis Vol.50 No.2.

Soekamto, Hadi. 2004. *Partisipasi Masyarakat Dalam Penanggulangan Kemiskinan*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik vol VI No2.

Internet

Lipi.go.id. 2002. *Pembangunan Inklusif Masyarakat di Wilayah Pesisir Indonesia*. Diakses pada tanggal 5 Mei 2018, dari <http://lipi.go.id/siaranpress/pembangunan-inklusif-masyarakat-di-wilayah-pesisir-indonesia/13704>.

Undang-undang, Laporan Tahunan dan Rencana Strategis

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

Peraturan Menteri BUMN PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara

Peraturan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara

Pelindo III. 2016. *Annual Report: Towards ICT Based Enterprise*. Bisa juga diakses pada tautan <https://www.pelindo.co.id/info-investor/laporan>.

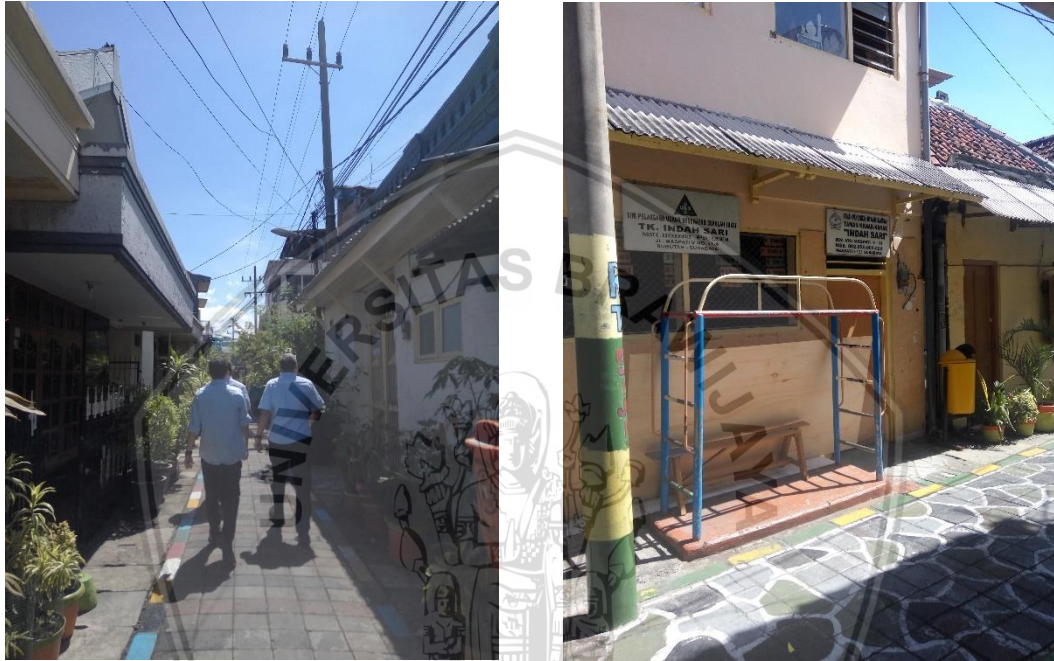
Pelindo III. 2017. *Annual Report: Creating Positive Changes by Corporate Culture Transformation*. Bisa juga diakses pada tautan <https://www.pelindo.co.id/info-investor/laporan>.

LAMPIRAN



DOKUMENTASI PENELITIAN

Suasana Kampung Lawas Maspati



Aktivitas Masyarakat Kampung Lawas Maspati



Interview dengan Bapak Sabar

